

Informations et tableau

Les personnes bien au centre

Comment faire en sorte que la dimension RH soit bien présente dans le tableau de bord général des entreprises et ne soit pas cantonnée à des versions améliorées du bilan social ?

Par Serge Casasus, consultant RH, ancien directeur des projets RH d'Alstom

Aujourd'hui les personnes sont reconnues comme une composante déterminante du capital d'une entreprise. Les tableaux de bord ne sauraient donc faire l'impasse sur cette dimension et cette richesse, ni surtout sur la façon dont elle sert directement l'activité de l'entreprise. Ils sont à la base un outil de pilotage : il faut avoir prise sur leurs indicateurs et mettre en œuvre les actions pour les infléchir dans un sens ou dans un autre. Ils doivent révéler la réussite d'une politique et de ses acteurs. Les hommes ont logiquement droit de cité dans le tableau de bord de l'entreprise. Mais la dimension humaine est si complexe que, bien souvent, on n'ose s'atteler à une gestion quantitative, rigoureuse et systématique, au-delà des aspects administratifs et réglementaires (tels que le bilan social). Une vraie gestion des personnes intègre tout à la fois une dimension individuelle et une dimension collective dans un but logistique : faciliter l'identification des bonnes ressources et leur mise à disposition au plus près de l'expression du besoin. Si un tableau de bord doit illustrer l'activité RH, c'est bien ce même processus essentiel qu'il faut mettre sous contrôle. Faute de cela, lors des grandes décisions qui engagent l'avenir d'une entreprise, le facteur humain est souvent relégué au second plan. Cause ou conséquence, il en va donc symétriquement de même quant aux indicateurs RH dans les tableaux de bord stratégiques des entreprises. La partie RH des tableaux de bord doit éclairer ce qui participe le plus directement à la bonne marche de l'entreprise : d'une part des avertisseurs prospectifs qui mettent en garde contre des risques à venir, directs (taux de rotation trop élevé de jeunes recrutés) ou indirects (une moyenne d'âge trop élevée dans un métier technique très stratégique), d'autre part, des

indicateurs analytiques, qui mesurent l'efficacité de la fonction RH, dans le bon avancement de ses plans d'action et de progrès mais surtout dans les services qu'elle doit rendre au business, donc aux managers qui le conduisent (les délais de recrutement).

Vers un tableau de bord transverse aux différentes fonctions

Sous l'angle des affaires donc, la fonction RH ne peut se voir réduite à des indicateurs de type bilan social. Ce qui importe pour l'analyse opérationnelle, c'est croiser des résultats économiques avec les caractéristiques d'une population ou d'un individu. La bonne réalisation d'un projet, d'une vente, d'une fabrication dépend bien de qui en a la charge : quels objectifs individuels ont été fixés ? Quelles formations doivent être ou ont été dispensées ? Il importe d'offrir une lisibilité à différentes échelles : expliquer des situations spécifiques ou remédier à des difficultés dès qu'elles surviennent ou mieux anticiper des éventuels freins ou blocages de l'activité. Le fait de savoir croiser des données RH avec des données plus opérationnelles permet de mieux identifier les facteurs de causalité d'ordre RH. Indissociable d'une conception moderne des tableaux de bord, une approche novatrice comme la balanced scorecard (BSC) de Norton et Kaplan* est résolument transverse à toutes les fonctions. Avec ses quatre dimensions « descendantes » (stratégique et financière ; client ; processus ; compétences), le tableau de bord de la BSC met bien, à la base de tout, les compétences qu'exigent les processus de l'entreprise. C'est cette dimension fine qu'il convient d'appréhender pour toute gestion rigoureuse et dans toute démarche de progrès. L'approche BSC ne préconise pas de découper l'entreprise en fonctions (en réalité, malheureusement, souvent des

silos), mais de travailler selon les grandes priorités stratégiques. Elle procède plutôt d'une logique de poupées russes qui transforme des grands objectifs stratégiques en projets de progrès de natures multiples mais cohérents, les uns avec les autres. En « remontant » la logique des quatre dimensions d'une BSC, cela peut se résumer ainsi : des bonnes compétences permettent de bien mettre en œuvre des processus ad hoc pour mieux satisfaire les clients, conformément aux directives stratégiques fixées et aux moyens accordés à l'entreprise. On comprend aisément que, sans les bonnes compétences, les processus tournent mal, les clients ne peuvent donc être totalement satisfaits et, qu'au final, cela ne permet pas de réaliser les ambitions économiques des entrepreneurs.

Un outil de pilotage et de motivation

A chaque projet de progrès, grand ou petit, des objectifs explicites, réalistes, acceptés par ceux qui le portent. Un tableau de bord général d'entreprise de type BSC sert essentiellement à suivre la réalisation des différents projets sur chacune des quatre dimensions. Imaginons un objectif stratégique tel que « accroître la part de marché de l'entreprise sur le segment du haut de gamme » : cela peut impliquer de contacter et suivre une clientèle plus exigeante en termes d'écoute (dimension client), de mettre en place une démarche de prospection directe et de conseil vers les catégories socioprofessionnelles ciblées (dimension processus), enfin, il convient de bien connaître les nouveaux produits avec leurs bénéfices, en liaison avec les préoccupations des futurs clients (dimension compéten-

*The balanced scorecard de Robert S. Kaplan et David P. Norton, Harvard business school press, 1996.



Daniel Osso

27 28

ces). Un tableau de bord pour suivre cette dernière dimension mentionnera le nombre de personnes de la force de vente qui ont suivi une formation au nouveau produit, qui ont réussi leur test de contrôle avec succès et qui ont enregistré des comptes rendus de visite dans un système de suivi des clients (souvent dénommé customer relationship management ou CRM). Selon les concepteurs de la BSC, un tableau de bord bien conçu est un outil de motivation et non un outil de surveillance qui verrait le risque d'être rejeté. Si tout acte de progrès a comme corollaire une acquisition de compétences par un ou plusieurs salariés, c'est reconnaître clairement le rôle de chacun dans la réalisation d'un objectif stratégique. N'est-ce pas là directement un facteur de motivation ? Le savoir-faire de la fonction RH se joue bien dans sa capacité à supporter cette acquisition de compétences. C'est enfin un levier pour rassurer le personnel sur les perspectives de son entreprise et récompenser les acteurs des progrès identifiés. A l'image d'une gestion rigoureuse de RH, le tableau de bord doit illustrer la liaison entre le col-

lectif et l'individuel : chacun doit savoir comment son action directe, son énergie, sa volonté peut faire varier un ou plusieurs indicateurs du tableau de bord, de son équipe, de sa direction, de son entité.

La RH plus gestionnaire opérationnel que conseil spécialisé

Dans un exemple comme celui cité plus haut, la RH ne fait pas uniquement dans l'expertise technique, juridique ou psychologique. Elle monte et organise des formations, fait passer des tests avec les opérationnels et les commerciaux ; elle intervient dans un processus de capitalisation. Surtout, elle est dans une logique industrielle : au-delà de la réponse à l'expression d'un besoin individuel ou d'une somme de besoins individuels, elle répond aux besoins collectifs de l'entreprise. Par exemple, pour attaquer un marché de X centaines de prospects, l'entreprise a besoin de X dizaines de commerciaux formés et rodés. Ainsi un responsable RH d'un grand groupe international peut illustrer sa contribution : « j'interviens directement pour identifier les profils de commerciaux requis et sup-

porter la fonction commerciale dans la conception du programme de prise de poste. Je tiens aussi les registres et je sais dire en temps réel, grâce à ma base de données du Sirh et à mes autres sources d'information, le nombre de personnes inscrites, formées, testées, mais aussi celles d'entre elles qui ont obtenu des rendez-vous de prospection puis qui ont décroché une commande. Je sais proposer des schémas de rémunération variable, des bonus qui sauront soutenir l'objectif stratégique en motivant les équipes dans leur acquisition de compétences et dans leur démarche de prospection et de vente. » Dans un tel contexte, aucun manager ne peut contester la valeur ajoutée d'une fonction RH qui contribue ainsi à l'atteinte des différents objectifs stratégiques et sait le donner à voir par quelques chiffres bien choisis. Toujours dans notre exemple précédent, illustrer le pilotage d'une telle opération suppose bien de croiser différentes sources : le Sirh pour les formations et les tests du personnel commercial mais aussi le système de suivi des clients (CRM) pour connaître les contacts et prospects consécutifs. C'est la raison d'être des entrepôts de données (data warehouses) qui permettent des reportings croisés, faciles, entre plusieurs bases de données et applications. En rapprochant les données du Sirh à celles des autres systèmes de l'entreprise, la RH sort de sa tour d'ivoire et de sa dimension traditionnelle de responsable des obligations légales et réglementaires.

Une opportunité pour la fonction RH

Il faudra attirer l'attention sur le fait qu'un dispositif de pilotage ne peut jamais desservir ceux qui le mettent en place : au contraire, il témoi-

gne d'abord d'une rigueur de gestion. Il permet d'éclairer des points de difficulté ou de blocage qui n'apparaîtraient pas aussi clairement sans outil de mesure. Enfin, issu du traitement de nombreuses données, il participe d'un mouvement qui donne toute sa place à la donnée, même sur une matière aussi complexe que l'humain. La donnée existe en amont de tout processus, elle est objective, elle initie et accompagne le déroulement du processus et traduit sa bonne réalisation. Collecter des données, les stocker, les consolider, les présenter sous la forme de graphiques, les mettre à jour, les archiver : c'est la clé de voûte de toute bonne gestion. Comme il n'y a pas de bon travail commercial sans un fichier des prospects tenu à jour, il n'y a pas de bonne gestion des RH sans un bon suivi des données de base des personnes, des données administratives mais aussi des données qualitatives. Comme toutes les fonctions, la fonction RH a bien sa place légitime dans le tableau de bord général ou stratégique de l'entreprise : nous pouvons assurer que c'est une opportunité plus qu'une menace pour les personnes et la fonction qui en a plus particulièrement la charge. Car il appartient à la fonction RH seule de monter les liens de causalité entre les actions qu'elle pilote et les succès opérationnels de l'entreprise. Mesurer la valeur ajoutée de la RH a toujours fait l'objet de vœux pieux : une base de données et un tableau de bord général ou stratégique sont les instruments pratiques pour créer un dialogue efficace avec le management, montrer la valeur ajoutée de la fonction RH et positionner celle-ci à la place stratégique et opérationnelle qu'elle est en droit de revendiquer ■