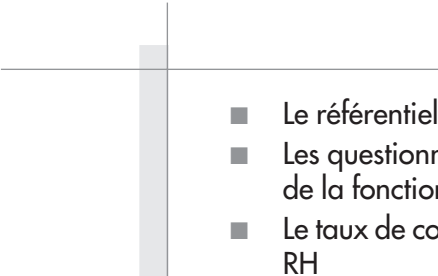


L'évaluation des activités de la fonction ressources humaines

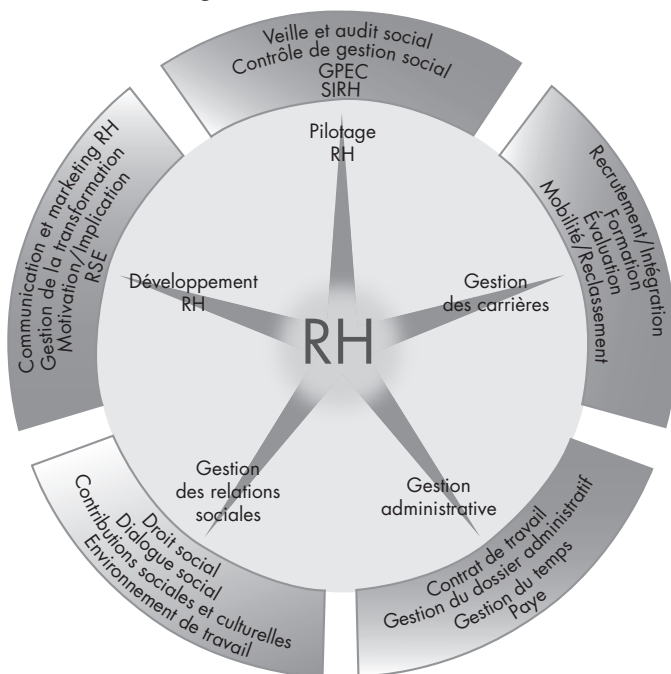
- 
- Le référentiel d'activités de la fonction RH
 - Les questionnaires d'évaluation des activités de la fonction RH
 - Le taux de couverture des activités de la fonction RH

L'objet de ce chapitre est de décrire toutes les prestations que la fonction ressources humaines peut être amenée à réaliser pour le compte de ses différents clients internes. Pour expliciter ces prestations, nous nous appuyons sur les pratiques de la fonction que nous avons présentées dans le chapitre précédent.

Pour chacune de celles-ci, nous définissons les prestations et activités que cette fonction peut mettre en œuvre et piloter. Cette liste se veut la plus exhaustive possible, mais n'implique pas que l'ensemble des activités doit être présent au sein de chaque entreprise. Cette liste se veut avant tout un référentiel d'activités, reflet de la diversité des missions menées par les collaborateurs de la fonction ressources humaines. En fonction de la taille d'une entreprise, de sa structure et des problématiques spécifiques liées à son secteur d'activité notamment, tout ou partie des activités présentées seront pertinentes.

Avec l'objectif de représenter la fonction RH par un schéma suffisamment souple mais néanmoins complet, nous proposons la figure suivante.

Figure 13 : La fonction RH



Cette figure symbolise le référentiel d'activités de la fonction RH sous la forme d'une roue à plusieurs niveaux :

- ▀ le premier niveau décrit les 5 domaines clés de la fonction ;
- ▀ le deuxième niveau explicite chacun des domaines de manière opérationnelle. Les 5 domaines peuvent être ainsi analysés au travers de 20 pratiques clés, 4 grandes pratiques par domaine ;
- ▀ le troisième niveau détaille les pratiques clés en activités opérationnelles. Ainsi, les 20 pratiques clés sont traduites en 80 activités. Ce troisième niveau sera développé dans les pages qui suivent.

Le périmètre de la fonction RH est défini au travers de 5 domaines, 20 pratiques clés et 80 activités. Cette architecture et son contenu constituent le référentiel d'activités de la fonction RH.

Le référentiel d'activités de la fonction RH

Dans cette première partie, nous formalisons le référentiel d'activités de la fonction RH. Ce référentiel est constitué d'une liste de 80 activités organisées en pratiques clés et domaines en relation avec le modèle général présenté précédemment. Toutes ces activités n'ont pas à être réalisées dans toutes les entreprises, mais ce référentiel permet de dresser un premier périmètre opérationnel de la fonction ressources humaines.

Le pilotage RH

Les ressources humaines ont progressivement été amenées à faire évoluer leur approche de la problématique RH d'une approche administrative plutôt subie à une approche proactive permettant d'analyser, de comprendre et d'anticiper les besoins et les enjeux, en termes de ressources humaines, en fonction des orientations stratégiques choisies par l'entreprise et son environnement.

Le pilotage permet de bâtir des tableaux de bord tant quantitatifs que qualitatifs sur les activités des ressources humaines et participe dans la phase d'analyse à la définition des emplois et des compétences nécessaires à la pérennité et au développement d'une entreprise. Il apporte une valeur ajoutée clé dans les prises de décisions de la direction sur les stratégies RH. D'autant plus qu'une fois la photographie des atouts et points de faiblesse connus en termes de ressources humaines, l'entreprise peut se mesurer au marché à travers des études et des analyses, et adapter son plan d'actions RH.

Cette pratique, qui s'appuie sur un système d'information fiable, intervient en amont de la stratégie RH, parce qu'elle fournit des éléments permettant de bâtir des plans d'actions et de donner des orientations, et en aval, parce qu'elle contribue à donner les résultats des actions menées.

Le pilotage RH se décompose en quatre pratiques clés qui sont :

- veille et audit social ;
- contrôle de gestion social ;
- GPEC (gestion prévisionnelle des emplois et compétences) ;
- SIRH (système d'information RH).

Veille et audit social

Activités	Descriptifs
Mettre en place un système de veille sociale interne	Réunir régulièrement des éléments en interne, permettant de définir ou réorienter la stratégie sociale de l'entreprise.
Faire du <i>benchmarking</i> social	Réunir des éléments d'information suffisants, pour pouvoir positionner la stratégie RH par rapport à des entreprises comparables d'un secteur d'activité.
Déployer un audit social sur tout ou partie de l'entreprise	Mettre en place un dispositif sur tout ou partie de l'entreprise, permettant la réalisation et l'analyse d'un audit social.
Réaliser des études de satisfaction du corps social	Mener des études de climat social auprès des collaborateurs et clients, pour qualifier la satisfaction du corps social et valider la stratégie RH.

Contrôle de gestion social

Activités	Descriptifs
Réaliser le budget de la fonction RH	Élaborer, valider et suivre les ressources budgétées pour les activités RH.
Construire le tableau de bord de la fonction RH	Définir des indicateurs de coûts, de résultats et de moyens permettant le pilotage de la fonction RH.
Réaliser des mesures et des prévisions sur les variables humaines et sociales de l'entreprise	Concevoir des outils de suivi de l'activité, supports permettant d'avoir une vision prospective et une vision de « réalisé » sur les pratiques telles que les rémunérations, les besoins en recrutement, les évolutions des personnes, etc.
Construire le bilan social	Bâtir le rapport social détaillant les résultats de la stratégie adoptée par l'entreprise en tenant compte des dispositions légales liées à cet exercice.

Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

Activités	Descriptifs
Établir un diagnostic des métiers et compétences	Sonder puis lister l'ensemble des métiers et compétences existants et attendus dans l'entreprise.
Mesurer et suivre la variation des effectifs	Élaborer la/les pyramides des âges et suivre les variations d'effectifs.
Identifier les profils des salariés de l'entreprise	Construire une segmentation des salariés en fonction de leurs caractéristiques signalétiques et professionnelles.
Définir des plans d'actions	Utiliser la segmentation, les variations et les évolutions organisationnelles constatées pour en décliner des plans d'actions en termes de recrutement, de formation et d'ajustement des modes de rémunération.

Systèmes d'information RH (SIRH)

Activités	Descriptifs
Définir les besoins informatiques des clients RH	Définir selon les clients RH (collaborateurs RH, salariés, managers, etc.) les outils informatiques à mettre en œuvre et les activités à informatiser.
Faire évoluer le système d'information et les outils RH	Mettre en œuvre un système d'information adapté aux évolutions réglementaires, impliquant l'ensemble des processus et acteurs de la chaîne RH (de la gestion administrative au manager de terrain).
Définir les fonctionnalités et administrer les outils informatiques RH	Définir les fonctionnalités à intégrer dans les applications informatiques, les habilitations et les modalités d'accès à ces outils.
Gérer la relation avec les prestataires informatiques	Collaborer avec les prestataires internes et externes pour coordonner l'évolution des outils informatiques.

La gestion des carrières

De qui avons-nous besoin aujourd'hui ? De qui aurons-nous besoin demain ? Quelles sont les compétences que compte et que devra compter mon entreprise à moyen terme ? Comment faire évoluer mes collaborateurs et sur quels critères ?

Avant de se lancer dans un processus de recrutement, il semble pertinent d'essayer d'apporter des réponses aux questions précédentes, pour pouvoir disposer de la meilleure vision possible des besoins immédiats (liés à une vacance ou à une création de poste) et des besoins à moyen terme. Si les activités liées au recrutement sont similaires dans les deux cas, il convient, pour définir les besoins à moyen terme, de mener une analyse préalable avec l'appui du pilotage notamment.

Cependant, une fois le besoin défini, d'autres questions doivent trouver des réponses comme : comment trouver le bon candidat ? Par quel canal le contacter ? Quelle formation dispenser pour quel collaborateur ?

Comment évaluer les collaborateurs à leur entrée au sein de l'entreprise et/ou au bout de 3-6 mois ? L'évaluation est un moment fort entre l'entreprise et le salarié. Cet acte peut être amené à se répéter à fréquence régulière, comme l'entretien annuel prévu par la loi, ou être proposé à des moments consentis en interne en cohérence avec le besoin de l'entreprise, ou à la demande d'un collaborateur.

Quelle que soit l'origine de la demande, la mise en œuvre d'une évaluation requiert de s'interroger sur le profil des collaborateurs à évaluer, sur les acteurs impliqués dans l'évaluation, sur la nature des éléments à évaluer en fonction du besoin et de la périodicité des évaluations, sur le format et les outils qui serviront de support à ces moments clés. Il faudra veiller à balancer les aspects quantitatifs et qualitatifs évalués pour que l'évaluation ne se transforme pas en exercice administratif bureaucratique. Enfin l'évaluation elle-même, si elle permet d'établir des éléments factuels sur les compétences disponibles au sein d'une entreprise à un moment donné, doit également avoir un objectif final, une conclusion, sous forme d'une prime individualisée ou de l'évolution vers un nouveau poste, par exemple. La nature des enjeux liés à chaque type d'évaluation et le *timing* dans lequel les mettre en œuvre doivent également être précisés en amont et connus de tous.

Enfin, quels parcours proposer aux collaborateurs qui souhaitent évoluer à l'étranger ?

Le domaine gestion de carrière se décompose en quatre pratiques clés dont nous détaillons les activités dans les tableaux qui suivent :

- recrutement/intégration ;
- formation ;
- évaluation ;
- mobilité, reclassement.

Recrutement/intégration

Activités	Descriptifs
Définir la stratégie de recrutement	En relation avec la stratégie et les besoins opérationnels, il s'agit de définir les volumes de recrutement et les niveaux de qualification souhaités.
Définir les sources de recrutement	En fonction des quantités et des compétences recherchées, quels seront les moyens mis en place pour capter les candidats ?
Définir les processus de recrutement	Comment se passe un recrutement ? Qui fait passer les entretiens ? Quels types d'entretiens ? L'entreprise fait-elle appel à des cabinets extérieurs ? Comment se répartissent les rôles entre les RH et les métiers demandeurs ?
Définir le processus d'intégration des salariés	Définir les étapes d'accueil et d'intégration des nouveaux collaborateurs.

Formation

Activités	Descriptifs
Définir la stratégie de formation	Définir la part réservée à la professionnalisation, au DIF, etc., ainsi que le budget.
Définir les orientations de la formation	Définir les orientations de la formation en cohérence avec les contraintes réglementaires et la stratégie de l'entreprise.
Concevoir les formations	Définir la méthode pédagogique à appliquer et penser le contenu des formations.
Organiser les formations	Définir le planning des formations et en organiser la logistique.

Évaluation

Activités	Descriptifs
Définir la stratégie d'évaluation	Quelles sont les compétences et les connaissances à évaluer ? À quelle fréquence ? À partir de quels outils ? Pour quels objectifs ?
Définir le processus et les supports d'évaluation	Rédiger les grilles d'évaluation et définir les modalités d'évaluation, notamment les éléments de l'entretien annuel d'évaluation.
Définir les évaluations	Qu'est-ce qui est jugé comme important dans la relation avec le salarié et devant faire l'objet d'une évaluation ?
Faire le suivi des évaluations	Comment se fait le suivi de l'évaluation pour le salarié dans le cadre des relations avec son manager ? Y a-t-il un entretien six mois après l'évaluation ou d'autres dispositifs ?

Mobilité/reclassement

Activités	Descriptifs
Définir la stratégie de mobilité	Quelle est la stratégie de l'entreprise en termes de mobilité ? Est-elle encouragée ? Si oui, à quels niveaux (international, interservices, entre filiales, etc.) ?
Définir les conditions d'accompagnement de la mobilité	Définir dans quelle mesure les salariés seront accompagnés et de quelle façon.
Mettre en œuvre une approche dédiée aux hauts potentiels	Comment sont gérés les hauts potentiels dans l'entreprise ? Quels sont les outils et démarches à prévoir ? Faut-il prévoir des conseillers RH spécifiques aux hauts potentiels ?
Définir les conditions et processus de reclassement	Dans une logique processuelle et probatoire, quelles sont les règles de reclassement à prévoir pour les salariés ?

La gestion administrative

La gestion administrative est une pratique dans laquelle les activités sont nombreuses et variées : de la saisie d'un contrat de travail à l'organisation des visites médicales. Les interlocuteurs

et partenaires sont multiples : salariés ; Assedic ; mutuelles ; inspection du travail, etc.

Pour qu'il y ait rémunération, il faut qu'il y ait un contrat entre deux parties : l'entreprise et le salarié. Les modalités de rémunération sont explicitement décrites dans ce contrat. Le parcours universitaire du collaborateur, son ancienneté dans la société, l'expérience acquise, ses performances sont autant d'éléments individuels qui entrent en ligne de compte dans la définition de la rémunération. Combien de temps le collaborateur travaille-t-il ? A-t-il effectué des heures supplémentaires ? Comment ces facteurs influent-ils sur la structure finale du salaire global versé au collaborateur ? Quelle proportion la performance collective représente-t-elle dans le salaire final de chacun ? Ces données doivent être saisies et suivies, ce qui est du ressort de la gestion administrative.

La gestion administrative est composée de quatre pratiques clés qui sont :

- le contrat de travail ;
- la gestion du dossier administratif ;
- la gestion des temps de travail ;
- la paie.

Contrat de travail

Activités	Descriptifs
Identifier les typologies de postes	Finaliser tous les postes de l'entreprise et procéder à leur description et à leur qualification (avec la possibilité de faire appel à des méthodes de description et de cotation de postes).
Définir les types de contrats de travail s'appliquant dans l'entreprise	Identifier les types de contrats qui régissent l'entreprise (CDI, contrat de professionnalisation, alternance, etc.) et les modalités de leur utilisation.
Gérer l'inscription aux organismes affiliés	Inscrire les collaborateurs dans les organismes sociaux et publics pour leur affiliation dans les différentes administrations.
Réaliser la rupture du contrat de travail	Réaliser toutes les démarches de rupture d'un contrat de travail dans une situation à l'amiable ou avec des recours juridiques.

Gestion du dossier administratif

Activités	Descriptifs
Enregistrer et mettre à jour les données personnelles	Enregistrer les données personnelles des salariés (nom, prénom, parcours scolaire, adresse, etc.) pour disposer de toutes les informations signalétiques indispensables à la gestion de leurs dossiers.
Enregistrer et mettre à jour les données professionnelles des salariés	Enregistrer les données professionnelles des salariés (type de contrat, salaire de référence, horaires, etc.).
Définir les procédures d'intégration des évolutions professionnelles	Le salarié a-t-il un plan de carrière et des évolutions professionnelles souhaitées et/ou envisagées ? Comment ses évolutions sont-elles formalisées et gérées avec le salarié ?
Informers les clients internes et externes des changements des données des salariés	Informers les clients internes (sécurité, médecine du travail, etc.) et externes (Urssaf, mutuelle, etc.) des changements de données concernant les collaborateurs.

Gestion des temps de travail

Activités	Descriptifs
Qualifier les postes, identifier les durées de travail possibles et les modalités d'application	Définir les durées de travail possibles et applicables (travail de nuit, horaires individualisés, etc.) et définir les modalités d'application selon les postes.
Définir les procédures et outils de collecte des temps de travail effectifs	Définir la méthodologie de collecte des temps de travail (heures supplémentaires, repos compensateur, réduction du temps de travail, congés de longue durée, etc.).
Définir les procédures de suivi de temps de travail	Définir les procédures de comptabilisation et de suivi du temps de travail (méthode de calcul, compte épargne temps, etc.).
Piloter les temps de travail	Formaliser des indicateurs de suivi et de contrôle du temps de travail.

Paie

Activités	Descriptifs
Appliquer la stratégie de rémunération	Proposer à la direction de l'entreprise une politique de rémunération des salariés en fonction des contraintes et des opportunités salariales.
Définir le processus de paie	Définir les processus de saisie, contrôle, clôture, impressions et comptabilité des paies.

Paie

Activités	Descriptifs
Produire les paies	Mettre en place le dispositif et les outils de collecte des informations, de traitement des opérations, d'envoi des bulletins, de virements des paies et des interfaces comptables.
Effectuer les déclarations légales	Faire les déclarations légales et mettre en conformité en fonction des évolutions réglementaires et des négociations.

La gestion des relations sociales

La gestion des relations sociales se décompose en quatre pratiques clés qui sont :

- le droit social ;
- le dialogue social ;
- les contributions sociales et culturelles ;
- l'environnement de travail.

Les instances représentatives du personnel ont été instaurées au fil de l'évolution de l'histoire des rapports sociaux au sein des entreprises :

- ▀ la commission Formation, en 1971, pour informer les partenaires sociaux des choix et des méthodes d'accompagnement du développement des compétences des collaborateurs au sein de l'entreprise ;
- ▀ le Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT), en 1982, pour veiller notamment à ce que les employés exercent leur activité dans les meilleures conditions possibles.

Les moyens définis pour l'exercice de l'intervention des partenaires sociaux ont également été normés : définition des informations à fournir ; mise à disposition d'experts ; délégation d'heures pour les représentants titulaires ; définition des domaines d'intervention des partenaires sociaux (emploi, activités culturelles et sociales, logement, évolutions organisationnelles, etc.).

La qualité du dialogue social, de l'écoute par la direction et les managers des attentes exprimées par les salariés à travers les représentants du personnel joue un rôle clé dans la qualité des relations au travail. Être écouté, reconnu, pris en compte, notamment à travers l'expression syndicale, est essentiel pour les collaborateurs et fait partie des moteurs de reconnaissance attendus aujourd'hui.

Pour répondre aux questions et problèmes de médiation sociale dans l'entreprise, un nouveau métier, celui de médiateur, est apparu depuis une dizaine d'années. Plus généralement exercé en externe, ce métier peut aussi l'être en interne. La médiation est un acte conjoncturel et peu fréquent, mais les nombreuses transformations que vivent les entreprises peuvent de plus en plus donner lieu à des tensions justifiant le recours à un médiateur dans une logique d'explication et de solutions apaisantes et productives.

Droit social

Activités	Descriptifs
Gérer la judiciarisation des rapports au travail	Être à même de dialoguer avec des spécialistes du droit du travail sur des sujets particuliers.
Gérer les conflits internes	Gérer les cas de conflits internes à l'entreprise à l'amiable avec des processus de médiation sociale ou bien de manière plus conflictuelle avec des procédures judiciaires.
Gérer les questions de retraite et de prévoyance	Négocier les modalités de mise en œuvre des offres prévoyance et retraite avec les organismes retenus et les partenaires sociaux.
Effectuer une veille sur les évolutions du droit du travail	Effectuer une veille sur les évolutions législatives et les cas de jurisprudence en relation avec l'activité et la situation de l'entreprise.

Dialogue social

Activités	Descriptifs
Favoriser le dialogue social	Être à l'écoute des demandes des collaborateurs pour favoriser les échanges et anticiper les crises.

Activités	Descriptifs
Planifier les activités et chantiers sociaux	Planifier et organiser les chantiers sociaux, les commissions, les négociations réglementaires, etc.
Suivre le climat social	Mettre en œuvre des relais et indicateurs pour suivre quantitativement et qualitativement le climat social dans l'entreprise.
Former et informer les managers sur le rôle du dialogue social	Initier et informer les managers sur l'importance du dialogue social au quotidien dans leurs relations avec leurs collaborateurs.

Contributions sociales et culturelles

Activités	Descriptifs
Définir les événements et projets auxquels l'entreprise s'associe	Définir les événements et projets auxquels l'entreprise contribue (sportifs, humanitaires, culturels, etc.).
Définir le budget consacré à la subvention des actions sociales	Définir le budget consacré aux contributions sociales et culturelles de l'entreprise.
Définir les modalités de mise en œuvre des actions sociales	Définir les modalités de mise en œuvre et de l'attribution des avantages sociaux.
Assurer la communication des actions sociales	Assurer la bonne diffusion et la communication autour des projets auxquels contribue l'entreprise.

Environnement de travail

Activités	Descriptifs
Veiller à la qualité des conditions de travail	Dans une logique sociale, environnementale et ergonomique, les conditions de travail sont-elles réglementaires et satisfaisantes pour les salariés ?
Aménager l'organisation du travail	Aménager l'organisation du travail pour veiller à l'équilibre physique et mental des postes.
Respecter les impératifs réglementaires	Définir les procédures de sécurité et d'hygiène nécessaires à chaque poste.
Définir les plans de santé	Mettre en œuvre un plan de santé (lutte contre le tabagisme, lutte contre l'obésité, etc.).

Le développement RH

La communication par l'entreprise et sa filière ressources humaines sur les perspectives offertes en termes de carrières est un des leviers à développer pour attirer et surtout retenir les salariés. Développer les moyens (techniques et financiers) pour impliquer les salariés dans les évolutions stratégiques d'une organisation, pour les intéresser aux résultats de l'entreprise, à travers des produits d'actionnariat salariés, sont au cœur des réflexions des entreprises visant à favoriser la fidélité de leurs collaborateurs et renforcer le sentiment d'appartenance. Enfin, et surtout, marketer cette « offre » RH, faire savoir ce qui est mis en place constituent des éléments différenciants pour attirer les candidats avec la notion de marque employeur.

La marque employeur

L'entreprise se distingue et se différencie, dans une logique d'image et de notoriété, par ses produits, ses innovations, ses canaux de distribution, sa culture et plus généralement ses valeurs. Une entreprise existe en tant que producteur mais également en tant qu'employeur avec des effets de complémentarité et de renforcement entre les deux. La gestion des salariés, les perspectives qui leur sont offertes, les plans de carrière, l'ambiance et les conditions de travail sont des éléments constitutifs de la notion de marque employeur, qui crée une notoriété et une attractivité de l'entreprise auprès de ses salariés et des candidats. En tant qu'actif immatériel, la marque employeur se gère et s'utilise pour accroître l'attractivité de l'entreprise.

Les stratégies actuelles de transformation mettent les RH en position de gestionnaire du changement en partenariat avec les managers. Les RH prennent à leur compte les méthodes de conduite du changement et réalisent parfois des évaluations des transformations en cours pour le compte des métiers et de la direction générale.

D'autres éléments facteurs de succès auprès des collaborateurs et futurs collaborateurs résident dans les prises de position d'une entreprise responsable et de son implication dans les problématiques sociétales.

Du rôle clé du développement RH

Selon le baromètre annuel de la fonction RH, conçu et réalisé par Hewitt Associates, groupe mondial spécialisé dans le conseil en ressources humaines, pour le compte du Club européen des ressources humaines (ECHR), il ressort notamment que près de la moitié des personnes interrogées (46 %) en appellent à une implication plus forte et plus opportune des RH dans les décisions stratégiques de l'entreprise. Cette revendication étant affichée comme une nécessité pour que les RH puissent effectuer un meilleur travail et améliorer leur contribution aux résultats de l'entreprise.

La gestion des talents reste le domaine dans lequel les RH ont le plus d'impact. L'efficacité de l'organisation, l'évaluation des performances et le développement du leadership font également partie des activités RH ayant le plus d'impact, ce qui reflète bien l'importance croissante accordée par l'entreprise au développement et à la fidélisation des salariés.

Source : <http://www.hewittassociates.com>

Le développement RH se compose de quatre pratiques clés qui sont :

- la communication et le marketing RH ;
- la gestion de la transformation ;
- la motivation et l'implication ;
- les responsabilités sociales et environnementales.

Communication et marketing RH

Activités	Descriptifs
Définir la stratégie de communication RH	Quelle image et quelle marque employeur l'entreprise veut-elle avoir ? Quelles sont les valeurs qu'elle souhaite véhiculer et en direction de quelles cibles ?
Identifier les médias et sélectionner les supports	Identifier les médias et les filières de prescripteurs, ainsi que les supports pour les actions de communication.
Définir les messages	Quelles sont les cibles de marque employeur avec quels messages spécifiques à chaque cible ?
Définir l'approche marketing RH	Définir l'approche marketing à adopter pour vendre l'entreprise.

Gestion de la transformation

Activités	Descriptifs
Identifier les projets clés avec une dimension de conduite du changement structurante	Identifier les projets ayant un impact métier et/ou organisationnel et devant faire l'objet d'un accompagnement particulier en termes de conduite du changement.
Définir les modalités d'accompagnement du changement	Identifier le projet à mettre en œuvre au niveau RH pour accompagner les changements : propositions de formation, d'un référentiel de conduite du changement, etc.
Définir les actions de changement en direction des managers	Définir les compétences « conduite du changement » pour les managers. Définir également les modalités d'implication des managers (groupe de travail, ateliers participatifs, etc.).
Piloter les transformations dans l'entreprise	Construire un tableau de bord de la transformation avec des indicateurs quantitatifs et qualitatifs pour apprécier les évolutions en cours de réalisation.

Motivation/implication

Activités	Descriptifs
Définir la stratégie de rémunération	Définir la stratégie de rémunération sur la partie fixe du salaire et sur les composantes des éléments variables de la rémunération.
Définir la stratégie de fidélisation des collaborateurs	Définir des supports de fidélisation financiers, matériels et/ou événementiels (cf. la notion de Comp&Ben décrite précédemment).
Formaliser un plan d'actions de motivation et d'implication	Proposer des méthodes, actions et outils pour mesurer la motivation et proposer des actions de « remotivation » aux collaborateurs.
Favoriser les conditions de travail	Favoriser les conditions de travail en cohérence avec les aspirations des salariés (salles de sport, conciergerie, etc.).

Responsabilités sociétales et environnementales

Activités	Descriptifs
Définir et communiquer sur le positionnement et les actions de l'entreprise en termes de diversité	Définir le positionnement de l'entreprise vis-à-vis de problématiques liées à la diversité.
Définir et communiquer sur le positionnement et les valeurs de l'entreprise en termes de responsabilité sociétale	Définir le positionnement et les valeurs de l'entreprise vis-à-vis de la cité.
Définir et communiquer sur les processus cibles des actions de l'entreprise en termes de développement durable	Définir et communiquer sur les engagements de l'entreprise concernant le développement durable.
Définir les modalités de déploiement et de contrôle des actions de responsabilités sociales des entreprises (RSE)	Identifier les instruments de mesure et de contrôle des actions mises en œuvre.

Les questionnaires d'évaluation des activités de la fonction RH

Le modèle d'activités de la fonction RH décrit ci-dessus donne une définition de la fonction en 80 activités. Cette formalisation permet d'identifier de manière opérationnelle ce qu'une fonction RH est censée réaliser. Le questionnaire d'évaluation des activités constitue un outil d'appréciation de ce qui se fait par rapport aux référentiels théoriques. La grille d'évaluation du niveau de prestation de la fonction ressources humaines se rédige selon les critères suivants.

Structure de la grille d'évaluation

Activités	Réalisation de l'activité		Importance de l'activité pour l'entreprise	
	Oui	Non	Faible	Forte
Activité 1				
Activité 2				

Pour chacune des activités, nous établirons si elle est réalisée ou non et si elle est importante ou pas pour l'activité de l'entreprise. Cela permettra de faire une évaluation d'activité par un taux de couverture global et un taux de couverture tenant compte de l'importance des activités pour l'entreprise.

Pilotage RH

Veille et audit social		
Mettre en place un système de veille sociale interne	☐ Activité réalisée ☐ Activité non réalisée	☐ Activité importante ☐ Activité peu importante
Faire du <i>benchmarking</i> social	☐ Activité réalisée ☐ Activité non réalisée	☐ Activité importante ☐ Activité peu importante
Déployer un audit social sur tout ou partie de l'entreprise	☐ Activité réalisée ☐ Activité non réalisée	☐ Activité importante ☐ Activité peu importante
Réaliser des études de satisfaction du corps social	☐ Activité réalisée ☐ Activité non réalisée	☐ Activité importante ☐ Activité peu importante
Taux d'activité		

Contrôle de gestion social		
Réaliser le budget de la fonction RH	☐ Activité réalisée ☐ Activité non réalisée	☐ Activité importante ☐ Activité peu importante
Construire le tableau de bord de la fonction RH	☐ Activité réalisée ☐ Activité non réalisée	☐ Activité importante ☐ Activité peu importante
Réaliser des mesures et des prévisions sur les variables humaines et sociales de l'entreprise	☐ Activité réalisée ☐ Activité non réalisée	☐ Activité importante ☐ Activité peu importante
Construire le bilan social	☐ Activité réalisée ☐ Activité non réalisée	☐ Activité importante ☐ Activité peu importante
Taux d'activité		

Gestion prévisionnelle des emplois et compétences		
Établir un diagnostic des métiers et compétences	☐ Activité réalisée ☐ Activité non réalisée	☐ Activité importante ☐ Activité peu importante

Gestion prévisionnelle des emplois et compétences		
Mesurer et suivre la variation des effectifs	☐ Activité réalisée ☐ Activité non réalisée	☐ Activité importante ☐ Activité peu importante
Identifier les profils des salariés de l'entreprise	☐ Activité réalisée ☐ Activité non réalisée	☐ Activité importante ☐ Activité peu importante
Définir des plans d'actions	☐ Activité réalisée ☐ Activité non réalisée	☐ Activité importante ☐ Activité peu importante
Taux d'activité		

Système d'information RH (SIRH)		
Définir les besoins informatiques des clients RH	☐ Activité réalisée ☐ Activité non réalisée	☐ Activité importante ☐ Activité peu importante
Faire évoluer le système d'information et les outils RH	☐ Activité réalisée ☐ Activité non réalisée	☐ Activité importante ☐ Activité peu importante
Définir les fonctionnalités à intégrer et administrer les outils informatiques RH	☐ Activité réalisée ☐ Activité non réalisée	☐ Activité importante ☐ Activité peu importante
Gérer la relation avec les prestataires informatiques	☐ Activité réalisée ☐ Activité non réalisée	☐ Activité importante ☐ Activité peu importante
Taux d'activité		

La gestion des carrières

Recrutement/intégration		
Définir la stratégie de recrutement	☐ Activité réalisée ☐ Activité non réalisée	☐ Activité importante ☐ Activité peu importante
Définir les sources de recrutement	☐ Activité réalisée ☐ Activité non réalisée	☐ Activité importante ☐ Activité peu importante
Définir les processus de recrutement	☐ Activité réalisée ☐ Activité non réalisée	☐ Activité importante ☐ Activité peu importante
Définir le processus d'intégration des salariés	☐ Activité réalisée ☐ Activité non réalisée	☐ Activité importante ☐ Activité peu importante
Taux d'activité		

Formation		
Définir la stratégie de formation	☐ Activité réalisée ☐ Activité non réalisée	☐ Activité importante ☐ Activité peu importante
Définir les orientations de la formation	☐ Activité réalisée ☐ Activité non réalisée	☐ Activité importante ☐ Activité peu importante
Concevoir les formations	☐ Activité réalisée ☐ Activité non réalisée	☐ Activité importante ☐ Activité peu importante
Organiser les formations	☐ Activité réalisée ☐ Activité non réalisée	☐ Activité importante ☐ Activité peu importante
Taux d'activité		

Évaluation		
Définir la stratégie d'évaluation	☐ Activité réalisée ☐ Activité non réalisée	☐ Activité importante ☐ Activité peu importante
Définir le processus et les supports d'évaluation	☐ Activité réalisée ☐ Activité non réalisée	☐ Activité importante ☐ Activité peu importante
Définir les évaluations	☐ Activité réalisée ☐ Activité non réalisée	☐ Activité importante ☐ Activité peu importante
Faire le suivi des évaluations	☐ Activité réalisée ☐ Activité non réalisée	☐ Activité importante ☐ Activité peu importante

Mobilité/reclassement		
Définir la stratégie de mobilité	☐ Activité réalisée ☐ Activité non réalisée	☐ Activité importante ☐ Activité peu importante
Définir les conditions d'accompagnement de la mobilité	☐ Activité réalisée ☐ Activité non réalisée	☐ Activité importante ☐ Activité peu importante
Mettre en œuvre une approche dédiée aux hauts potentiels	☐ Activité réalisée ☐ Activité non réalisée	☐ Activité importante ☐ Activité peu importante
Définir les conditions et processus de reclassement	☐ Activité réalisée ☐ Activité non réalisée	☐ Activité importante ☐ Activité peu importante
Taux d'activité		

La gestion administrative

Contrat de travail		
Identifier les typologies de postes	☐ Activité réalisée ☐ Activité non réalisée	☐ Activité importante ☐ Activité peu importante
Définir les types de contrats de travail s'appliquant dans l'entreprise	☐ Activité réalisée ☐ Activité non réalisée	☐ Activité importante ☐ Activité peu importante
Gérer l'inscription aux organismes affiliés	☐ Activité réalisée ☐ Activité non réalisée	☐ Activité importante ☐ Activité peu importante
Réaliser la rupture d'un contrat de travail	☐ Activité réalisée ☐ Activité non réalisée	☐ Activité importante ☐ Activité peu importante
Taux d'activité		

Gestion du dossier administratif		
Enregistrer et mettre à jour les données personnelles des salariés	☐ Activité réalisée ☐ Activité non réalisée	☐ Activité importante ☐ Activité peu importante
Enregistrer et mettre à jour les données professionnelles des salariés	☐ Activité réalisée ☐ Activité non réalisée	☐ Activité importante ☐ Activité peu importante
Définir les procédures d'intégration des évolutions professionnelles	☐ Activité réalisée ☐ Activité non réalisée	☐ Activité importante ☐ Activité peu importante
Informers les clients internes et externes des changements des données des salariés	☐ Activité réalisée ☐ Activité non réalisée	☐ Activité importante ☐ Activité peu importante
Taux d'activité		

Gestion des temps de travail		
Qualifier les postes, identifier les durées de travail possibles et les modalités d'application	☐ Activité réalisée ☐ Activité non réalisée	☐ Activité importante ☐ Activité peu importante
Définir les procédures et outils de collecte des temps de travail effectifs	☐ Activité réalisée ☐ Activité non réalisée	☐ Activité importante ☐ Activité peu importante
Définir les procédures de suivi de temps de travail	☐ Activité réalisée ☐ Activité non réalisée	☐ Activité importante ☐ Activité peu importante
Piloter les temps de travail	☐ Activité réalisée ☐ Activité non réalisée	☐ Activité importante ☐ Activité peu importante
Taux d'activité		

Paie		
Appliquer la stratégie de rémunération	☐ Activité réalisée ☐ Activité non réalisée	☐ Activité importante ☐ Activité peu importante
Définir le processus de paie	☐ Activité réalisée ☐ Activité non réalisée	☐ Activité importante ☐ Activité peu importante
Produire les paies	☐ Activité réalisée ☐ Activité non réalisée	☐ Activité importante ☐ Activité peu importante
Effectuer les déclarations légales	☐ Activité réalisée ☐ Activité non réalisée	☐ Activité importante ☐ Activité peu importante
<i>Taux d'activité</i>		

La gestion des relations sociales

Droit social		
Gérer la judiciarisation des rapports au travail	☐ Activité réalisée ☐ Activité non réalisée	☐ Activité importante ☐ Activité peu importante
Gérer les conflits internes	☐ Activité réalisée ☐ Activité non réalisée	☐ Activité importante ☐ Activité peu importante
Gérer les questions de retraite et de prévoyance	☐ Activité réalisée ☐ Activité non réalisée	☐ Activité importante ☐ Activité peu importante
Effectuer une veille sur les évolutions du droit du travail	☐ Activité réalisée ☐ Activité non réalisée	☐ Activité importante ☐ Activité peu importante
<i>Taux d'activité</i>		

Dialogue social		
Favoriser le dialogue social	☐ Activité réalisée ☐ Activité non réalisée	☐ Activité importante ☐ Activité peu importante
Planifier les activités et chantiers sociaux	☐ Activité réalisée ☐ Activité non réalisée	☐ Activité importante ☐ Activité peu importante
Suivre le climat social	☐ Activité réalisée ☐ Activité non réalisée	☐ Activité importante ☐ Activité peu importante
Former et informer les managers sur le rôle du dialogue social	☐ Activité réalisée ☐ Activité non réalisée	☐ Activité importante ☐ Activité peu importante
<i>Taux d'activité</i>		

Contributions sociales et culturelles		
Définir les événements et projets auxquels l'entreprise s'associe	☐ Activité réalisée ☐ Activité non réalisée	☐ Activité importante ☐ Activité peu importante
Définir le budget consacré à la subvention des actions sociales	☐ Activité réalisée ☐ Activité non réalisée	☐ Activité importante ☐ Activité peu importante
Définir les modalités de mise en œuvre des actions sociales	☐ Activité réalisée ☐ Activité non réalisée	☐ Activité importante ☐ Activité peu importante
Assurer la communication des actions sociales	☐ Activité réalisée ☐ Activité non réalisée	☐ Activité importante ☐ Activité peu importante
Taux d'activité		

Environnement de travail		
Veiller à la qualité des conditions de travail	☐ Activité réalisée ☐ Activité non réalisée	☐ Activité importante ☐ Activité peu importante
Aménager l'organisation du travail	☐ Activité réalisée ☐ Activité non réalisée	☐ Activité importante ☐ Activité peu importante
Respecter les impératifs réglementaires	☐ Activité réalisée ☐ Activité non réalisée	☐ Activité importante ☐ Activité peu importante
Définir les plans de santé	☐ Activité réalisée ☐ Activité non réalisée	☐ Activité importante ☐ Activité peu importante
Taux d'activité		

Le développement RH

Communication et marketing RH		
Définir la stratégie de communication RH	☐ Activité réalisée ☐ Activité non réalisée	☐ Activité importante ☐ Activité peu importante
Identifier les médias et sélectionner les supports	☐ Activité réalisée ☐ Activité non réalisée	☐ Activité importante ☐ Activité peu importante
Définir les messages	☐ Activité réalisée ☐ Activité non réalisée	☐ Activité importante ☐ Activité peu importante
Définir l'approche marketing RH	☐ Activité réalisée ☐ Activité non réalisée	☐ Activité importante ☐ Activité peu importante
Taux d'activité		

Gestion de la transformation		
Identifier les projets clés avec une dimension conduite du changement structurante	☐ Activité réalisée ☐ Activité non réalisée	☐ Activité importante ☐ Activité peu importante
Définir les modalités d'accompagnement du changement	☐ Activité réalisée ☐ Activité non réalisée	☐ Activité importante ☐ Activité peu importante
Définir les actions de changement en direction des managers	☐ Activité réalisée ☐ Activité non réalisée	☐ Activité importante ☐ Activité peu importante
Piloter les transformations dans l'entreprise	☐ Activité réalisée ☐ Activité non réalisée	☐ Activité importante ☐ Activité peu importante
Taux d'activité		

Motivation/implication		
Définir la stratégie de rémunération	☐ Activité réalisée ☐ Activité non réalisée	☐ Activité importante ☐ Activité peu importante
Définir la stratégie de fidélisation des collaborateurs	☐ Activité réalisée ☐ Activité non réalisée	☐ Activité importante ☐ Activité peu importante
Formaliser un plan d'actions de motivation et d'implication	☐ Activité réalisée ☐ Activité non réalisée	☐ Activité importante ☐ Activité peu importante
Favoriser les conditions de travail	☐ Activité réalisée ☐ Activité non réalisée	☐ Activité importante ☐ Activité peu importante
Taux d'activité		

Responsabilités sociétales et environnementales		
Définir et communiquer sur le positionnement et les actions de l'entreprise en termes de diversité	☐ Activité réalisée ☐ Activité non réalisée	☐ Activité importante ☐ Activité peu importante
Définir et communiquer sur le positionnement et les valeurs de l'entreprise en termes de responsabilité sociétale	☐ Activité réalisée ☐ Activité non réalisée	☐ Activité importante ☐ Activité peu importante
Définir et communiquer sur les processus cibles des actions de l'entreprise en termes de développement durable	☐ Activité réalisée ☐ Activité non réalisée	☐ Activité importante ☐ Activité peu importante

Responsabilités sociétales et environnementales		
Définir les modalités de déploiement et de contrôle des actions de responsabilités sociales des entreprises (RSE)	☐ Activité réalisée ☐ Activité non réalisée	☐ Activité importante ☐ Activité peu importante
Taux d'activité		

Le taux de couverture des activités de la fonction RH

Le questionnaire précédent permet d'évaluer l'état des pratiques RH pour une entreprise en comparant les activités réelles et les activités théoriques. Votre entreprise réalise-t-elle 100 % des 80 activités mentionnées ou bien une partie d'entre elles ?

Toutes les activités ne sont pas pertinentes pour toutes les entreprises. Aussi, il est important de renseigner si une activité est réalisée mais également si elle est importante. Une activité non réalisée mais peu importante n'aura pas le même poids qu'une activité non réalisée et importante. Pour traiter ce phénomène de contingence, nous proposons un taux d'activité pondéré selon les règles de calcul mentionnées dans le tableau ci-dessous. Un taux pouvant être calculé pour une activité, une pratique clé, un domaine ou en global.

Notation des activités en fonction de l'importance

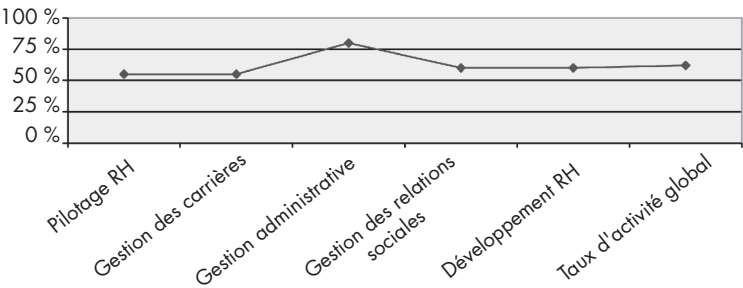
Activité	Importance	Points
☐ Réalisée	☐ Importante	4
☐ Réalisée	☐ Pas importante	3
☐ Non réalisée	☐ Importante	2
☐ Non réalisée	☐ Pas importante	1

Le taux d'activité est calculé de la manière suivante : la somme des points aux différentes affirmations est divisée par le nombre d'affirmations et multipliée par 100 pour un affichage en pourcentage. Sur 80 activités, le score maximum sera de 320 points et le score minimum de 80 points.

Les taux d'activité des différentes rubriques sont ensuite synthétisés en un seul indicateur qui constitue l'évaluation métier de la fonction ressources humaines.

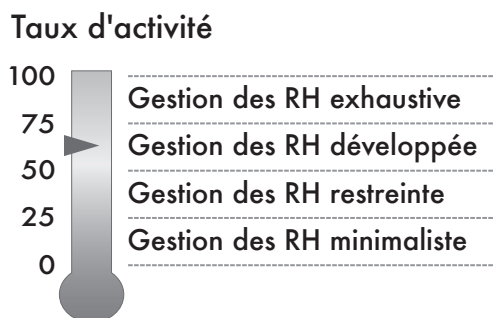
Activités	Taux d'activité
Pilotage RH	55 %
Gestion des carrières	55 %
Gestion administrative	80 %
Gestion des relations sociales	60 %
Développement RH	60 %
<i>Taux d'activité global</i>	<i>62 %</i>

Figure 14 : Le taux d'activité



Le taux d'activité permet de positionner la fonction ressources humaines sur une échelle de 0 à 100 avec quatre configurations types, comme le montre la figure 15.

Figure 15 : Baromètre du taux d'activité



La configuration minimaliste correspond à une fonction ressources humaines qui se focalise sur quelques activités sans traiter les autres. Cela peut s'expliquer par la mission de la fonction, par ses capacités quantitatives et qualitatives. Il faut néanmoins s'interroger sur les besoins en termes de structure, de dimensionnement et de compétences. Les activités gestion des carrières et pilotage RH, moins prioritaires que la gestion administrative, sont souvent non réalisées dans ce type de configuration.

La configuration restreinte illustre un fonctionnement orienté essentiellement sur quelques activités de base traitant du recrutement et de la partie administrative. Pourquoi les autres activités ne sont-elles pas développées ? L'absence d'investigation vers ces dernières conduit à penser que la fonction ressources humaines ne se remet pas en cause en termes d'évolution.

La configuration développée représente des ressources humaines qui réalisent toutes les activités et qui ont su s'adapter aux évolutions de la fonction et aux attentes des candidats et salariés. Il convient de s'interroger sur les activités non réalisées pleinement afin de savoir si elles ne sont pas utiles ou si l'entité ressources humaines ne peut y répondre en termes de ressources et/ou de compétences.

La configuration exhaustive présente une situation où la fonction ressources humaines réalise entre 80 et 100 % du référentiel d'activités. La fonction est qualifiée d'innovante et tend à diffuser une culture RH forte au sein de l'entreprise.

Synthèse

Le référentiel de la fonction ressources humaines est structuré autour de 5 domaines, qui se déclinent en 20 pratiques et 80 activités. Il constitue une définition opérationnelle de cette fonction et une base standard de ce qui peut être fait en matière de ressources humaines.