

Sommaire

Introduction	1
---------------------------	---

I

Les défis humains de l'entreprise : génération de profit, satisfaction client et employabilité

1 Concilier toutes les exigences	11
Une fonction créatrice de valeur	12
La notion de valeur globale	13
Le sentiment de valeur	19
Les bénéficiaires de la création de valeur RH	20
<i>L'actionnaire</i>	20
<i>Le client</i>	22
<i>Le salarié</i>	22
<i>L'environnement social</i>	23
2 Les objectifs du système de pilotage RH	27
La contribution aux résultats.....	27
Un nouveau mode de fonctionnement.....	29
3 Les freins et les leviers du système de mesure	33

4	Les sources d'information	37
	Les informations internes.....	38
	<i>Gestion sociale et performance des processus</i>	38
	<i>Création de valeur</i>	40
	Les informations externes	43
	<i>Le benchmarking</i>	43
	<i>Les enquêtes de satisfaction externes</i>	45
	<i>La sphère d'expertise RH</i>	45

II

Les outils de pilotage : le système de mesure RH

5	Les indicateurs de gestion sociale	53
6	Les indicateurs de performance des processus	57
7	Les indicateurs de création de valeur	63
	La création de valeur économique	64
	<i>Le calcul de rentabilité</i>	70
	<i>Les risques et limites du calcul de rentabilité des actions RH</i>	74
	La création de valeur intellectuelle : le management du capital humain	76
	La création de valeur sociale	78
	Mesurer la satisfaction des clients et des salariés	80
	<i>La satisfaction des clients</i>	80
	<i>L'engagement des salariés</i>	81
	Un exemple de création de valeur globale : la fonction recrutement	84

III

Le déploiement du système de pilotage RH : méthodologie

8	De la stratégie d'entreprise au plan d'actions RH	95
9	L'élaboration des tableaux de bord	101
	La préparation du plan d'action RH	102
	<i>La clarification des enjeux stratégiques</i>	102
	<i>Les facteurs clés de succès</i>	103
	<i>Les actions RH à mettre en œuvre</i>	104
	<i>Les indicateurs de mesure des actions RH</i>	105
	Les indicateurs RH suivis par la direction générale	110
	<i>La dimension financière</i>	111
	<i>La satisfaction client</i>	112
	<i>L'excellence des processus internes</i>	113
	<i>La capacité de développement de l'organisation</i>	114
	Les indicateurs RH suivis par les directions opérationnelles ..	117
	Le tableau de bord de la DRH	126
	<i>Les indicateurs RH</i>	132
	Le tableau de bord « Projet RH »	134
	Le tableau de bord des processus fonctionnels	139
	Le tableau de bord des processus transverses.....	145
	<i>Les principes d'une démarche intégrée</i>	147
	<i>L'animation des processus transversaux</i>	148

IV

L'évaluation du système de pilotage et la communication des informations

10	Les critères d'évaluation.....	155
11	La performance du système d'information RH	157
	Le rôle du DRH	157
	Le rôle du SIRH	158
	<i>Les orientations techniques.....</i>	<i>158</i>
	<i>La cohérence des données.....</i>	<i>159</i>
	<i>L'intégration des évolutions.....</i>	<i>160</i>
	<i>L'exploitation des informations.....</i>	<i>160</i>
	<i>La communication des données.....</i>	<i>160</i>
12	L'apport de la direction financière	163
13	Les conditions de succès.....	165
	<i>Les compétences à développer par les professionnels de la fonction</i>	<i>166</i>
	<i>Les critères d'évaluation</i>	<i>167</i>
14	La communication des résultats RH :	
	le marketing RH	171
	Les règles de la communication en marketing RH	172
	Répondre aux attentes des interlocuteurs	174
	Conclusion	177
	Bibliographie	181

Table des tableaux et schémas

La notion de valeur globale	18
Le management des ressources humaines au centre du système de création de valeur	25
Les enjeux du système de pilotage	31
Les sources d'information	47
Résumé des formes et sources d'indicateurs RH	48
Les étapes d'évolution de la fonction RH	52
Les principaux thèmes des tableaux de bord sociaux : exemples d'indicateurs	56
Exemple d'indicateurs fonctionnels	59
Exemples d'indicateurs de processus transversaux	60
Quelques exemples d'indicateurs visant à mesurer la productivité ou la rentabilité	70
Quelques indicateurs de création de valeur intellectuelle	78
Quelques indicateurs dans les domaines de création de valeur sociale	80
Exemple d'indicateurs d'engagement des salariés	83
Contribution de la fonction de recrutement à la chaîne de valeur globale	87

Récapitulatif des indicateurs de pilotage du recrutement.....	88
Un système itératif.....	93
Déclinaison du plan d'action RH	106
Exemple de déploiement d'un enjeu stratégique.....	109
Rappel des quatre axes traditionnels de la BSC	111
Les ratios financiers.....	115
Exemple d'indicateurs RH suivis par la direction générale, inspiré du modèle de la BSC.....	116
RH et business : « un binôme qui doit réussir »	120
Indicateurs RH intégrés au tableau de bord opérationnel	121
Indicateurs RH pilotés par le RRH de l'activité	123
Les deux plates-formes de pilotage RH d'un centre de profit.....	125
Les cinq dimensions du pilotage de la DRH	130
Exemple d'indicateurs RH suivis par la DRH inspiré du modèle de la BSC	133
Tableau de bord « Gestion des seniors »	138
Le recrutement chez L'Oréal	144
Représentation d'une démarche RH intégrée	149
Tableau de bord des processus transverses	150-151
Les axes d'évaluation.....	156
L'évaluation du système de pilotage.....	161
Les indicateurs de création de valeur du système de pilotage	169
Quelques exemples d'informations RH par cible	174