

MERCER

Consultation en ressources humaines

Le 7 avril 2005

LES MESURES DE LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE : NOUVELLES TENDANCES ET IMPACT

Lili de Grandpré



Sociétés Marsh & McLennan



Le contexte

- Seulement 11% des directeurs financiers perçoivent les RH comme partenaires stratégiques, même s'ils croient que le capital humain contribue à:
 - La satisfaction de la clientèle
 - La rentabilité
 - L'innovation
 - La croissance
- Cependant 61% d'entre eux jugent que la fonction RH devient de plus en plus stratégique
- Par contre, 83 % des dirigeants des RH s'estiment très compétents en tant que partenaires stratégiques

Source: Human Capital Management: The CFO's Perspective, 2004
Mercer, Consultation en ressources humaines, CFO Research Services



Faits saillants

Les études démontrent que les entreprises ayant une stratégie de Capital Humain bien définie ont:

- Des revenus par employé de 27 000\$ et plus
- Des profits par employé de 4 000\$ et plus
- Une valeur en bourse par employé de 19 000\$ et plus
- Un taux de roulement inférieur à 7%

Source: Becker, Huselid, Pickus, Spratt. HR as a Source of shareholder value: Research and appreciation.



Nouvelles tendances pour mesurer la performance de la force de travail

Hier

Accent sur les mesures de la fonction RH

Coût de la fonction RH

Peu d'accent sur les mesures de retour sur investissement

Productivité de la force de travail

Seule la fonction RH développe et produit les mesures

Beaucoup de données, peu d'information

Calculs manuels

Aujourd'hui

Accent sur la contribution des employés au succès de l'entreprise

Retour sur l'investissement dans les programmes RH

Tentative de mesurer le retour sur l'investissement et les causes-effets

Productivité de chaque employé

Degré d'implication de la fonction finance augmente de plus en plus

Moins de données, beaucoup d'information

Base de données automatisées



Quelques principes directeurs

- ✓ Établir le lien stratégique entre la performance des employés et la performance de l'entreprise
- ✓ Obtenir le support de l'équipe de direction
- ✓ Choisir des mesures adaptées à chaque situation
- ✓ Avoir moins de mesures que trop et accepter qu'elles ne soient pas parfaites
- ✓ Bien communiquer le pourquoi et le comment

Qui sont les employés qui font la différence, pourquoi et comment?



Une approche en trois étapes

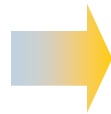
Étape 1



Données de base

- Taille et composition de la force de travail

Étape 2



Mesures de performance

- Taux de roulement, contribution par employé, % d'employés qui suivent la formation, etc.

Étape 3



Analyse des leviers et retour sur l'investissement

- Causes-effets du roulement
- Retour sur l'investissement en formation



Caractéristiques des mesures de performance

- Stratégiques
- Objectives
- Leviers de performance
- Quantitatives et qualitatives
- Permettant une comparaison à travers le temps
- Décisionnelles



Ce que les entreprises mesurent

- Taille et composition de la force de travail
- Gestion du rendement
- Productivité (dans l'ensemble et individuelle)
- Rétention et roulement du personnel
- Motivation des employés
- Rémunération et autres pratiques de travail
- Leadership
- Planification de la relève
- Formation



Quelques exemples ...

Taille et composition de la force de travail

- Tendances démographiques susceptibles d'affecter la force de travail
- Profil d'âge
- Diversité de la force de travail
- Équilibre entre employés à temps plein et à temps partiel

Gestion du rendement et productivité

- Pourcentage d'employés démontrant les compétences clés
- Pourcentage de promotions internes
- Contribution par employé
- Heures supplémentaires par employé, par unité de travail

Rétention et motivation des employés

- Roulement (volontaire et involontaire)
- Satisfaction des employés sur des sujets clés
 - Valeurs de l'entreprise
 - Confiance dans le leadership
 - Fierté de travailler pour l'entreprise
 - Respect des collègues
- Taux d'absentéisme, d'invalidité



Quelques exemples (*suite*)

Rémunération et autres pratiques de travail

- Stratégie de rémunération alignée à la stratégie d'entreprise
- Impact des programmes de rémunération sur la performance individuelle et d'équipe
- Santé et sécurité
- Reconnaissance de la contribution non-financière

Leadership et planification de la relève

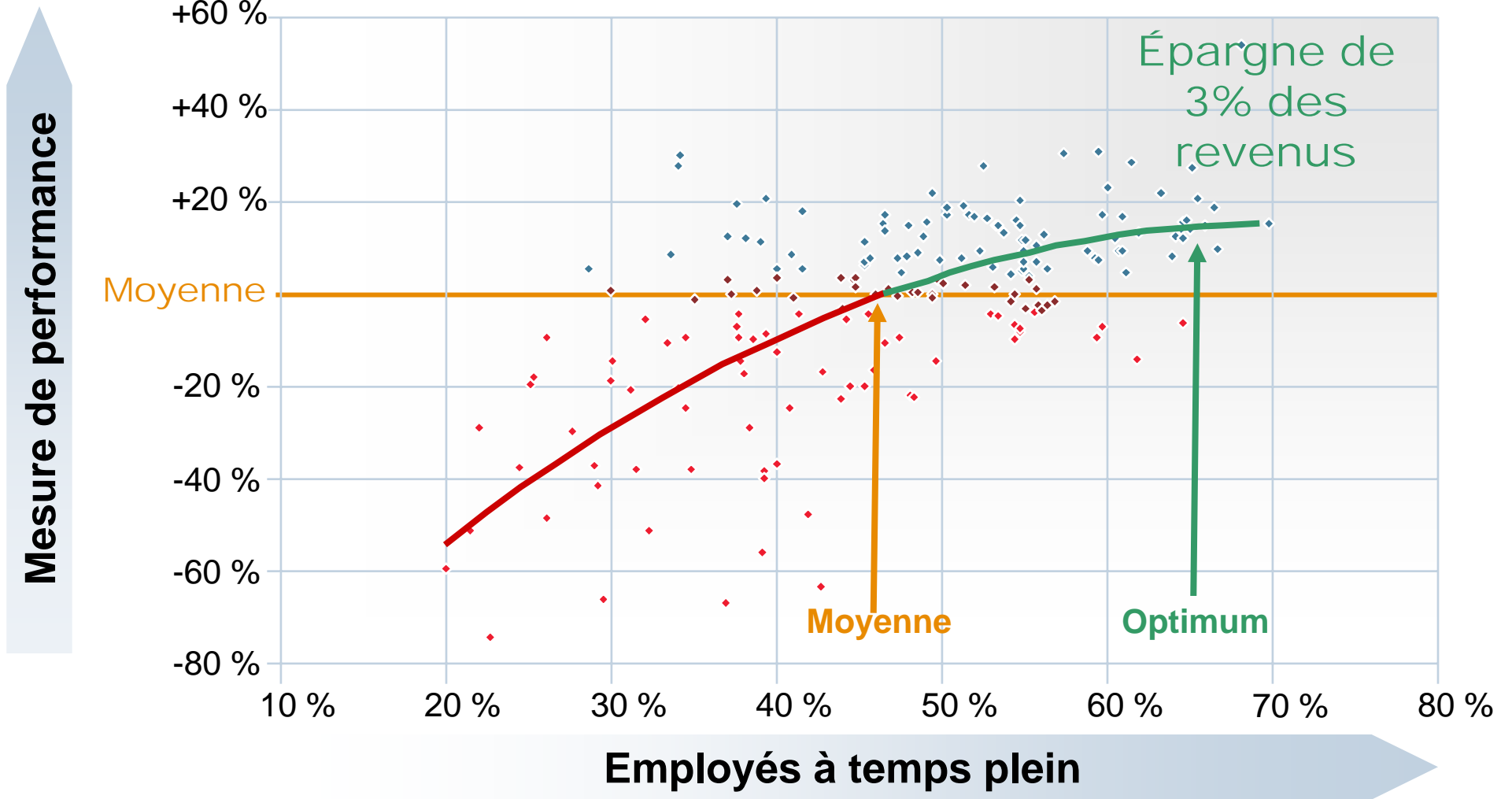
- Identification des compétences de leadership
- Pourcentage qui démontrent ces compétences
- Engagement
- Besoins des futurs leaders
- Qualité de la planification de la relève

Formation

- Qualité de la formation
- Résultats de la formation
- Pourcentage d'employés qui suivent la formation

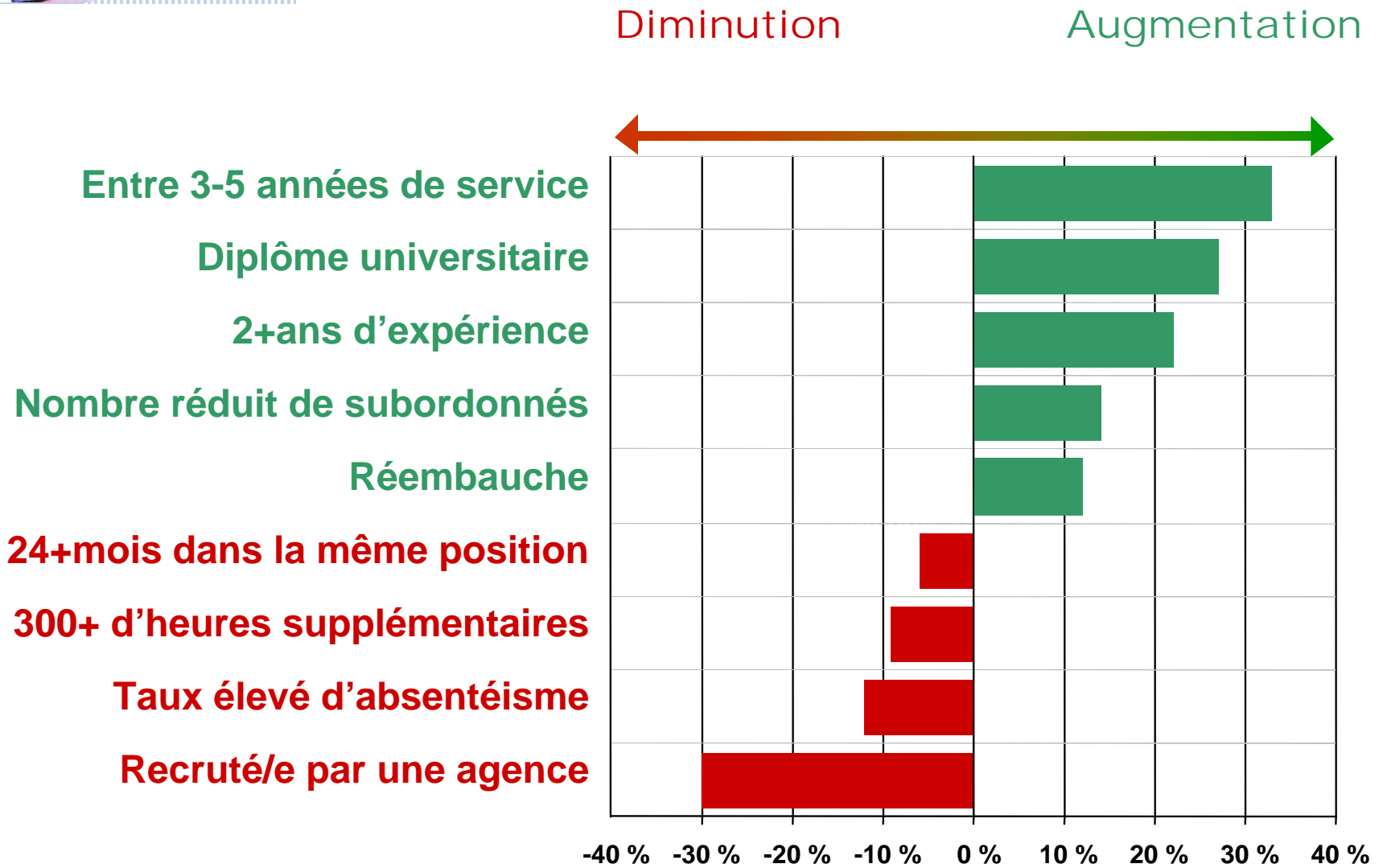


Optimisation de la force de travail





Leviers de productivité

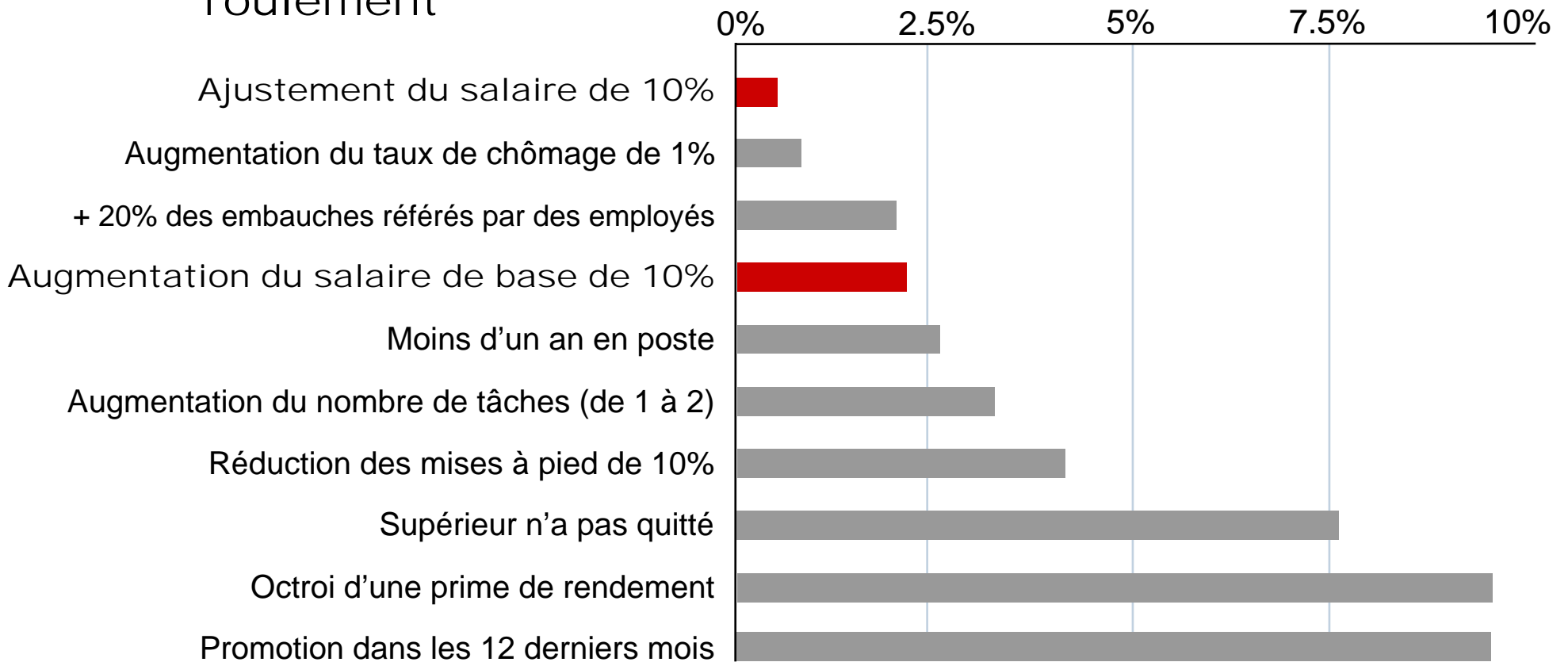




Causes-effets du roulement

Causes-effets du roulement

Réduction du taux de roulement





Exemples de retour sur l'investissement *

GM



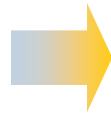
Amélioration de la productivité de 21 % avec une diminution des coûts de 4,4M \$, directement reliée à une initiative de développement du leadership

Cisco Systems



Un gain en productivité de 9 \$ pour chaque dollar investi dans un programme de formation en ligne

Nationwide



Une augmentation de 1 % de la satisfaction des employés entraînant une augmentation de 2,3 % des ventes de prêts personnels

** Conference Board du Canada, People Drive Value, Juillet 2004.*



Défis à relever

- Objectivité et qualité de l'information
- Ressources nécessaires
- Désir de mettre en œuvre le tableau de bord et de passer à l'action
- Adoption du tableau par l'équipe de direction



Prochaines étapes

- Développer une stratégie de capital humain explicite
- Assurer une saine gestion du rendement, liée à la rémunération
- Développer un tableau de bord pour suivre les mesures de performance clés
- Établir des pratiques rigoureuses de planification de la main d'oeuvre (dotation, formation et déploiement)
- Impliquer toute l'équipe de direction dans l'appropriation et la mise en oeuvre des politiques et programmes axés sur la force de travail