

LES BAROMÈTRES DE LA PERFORMANCE

David Autissier
Blandine Simonin

Mesurer la performance des ressources humaines

Préface d'Alain Thibault
Président-directeur général du
groupe Bernard Julhiet

EYROLLES
Éditions d'Organisation

Bernard Julhiet 
GROUP

© Groupe Eyrolles, 2009

ISBN : 978-2-212-54279-0

Sommaire

Préface, Alain Thibault, président-directeur général du groupe Bernard Julhiet	9
Introduction	13
Chapitre 1	
Le modèle d'évaluation fonctionnelle (MEF)	17
La nécessité d'évaluer pour piloter	18
Le MEF : modèle d'évaluation fonctionnelle	22
<i>Que faut-il mesurer pour évaluer une fonction support ?</i>	23
<i>Un modèle d'évaluation fonctionnelle à quatre pôles</i>	24
<i>Calcul d'un taux de performance</i>	28
Le MEF et les tableaux de bord	33
<i>L'approche par les objectifs</i>	34
<i>L'approche par les modèles de pilotage</i>	38
Le MEF et les outils d'évaluation financière	45
<i>Les méthodes de l'évaluation financière</i>	45
<i>Les limites de l'évaluation financière pour les fonctions support</i>	48
Chapitre 2	
La fonction ressources humaines	49
Définition de la fonction RH	50
Historique de la fonction RH	51
Les pratiques de la fonction RH	53
<i>Le pilotage RH</i>	54
<i>La gestion des carrières</i>	56
<i>La gestion administrative</i>	58
<i>La gestion des relations sociales</i>	58
<i>Le développement des ressources humaines</i>	60
Les ressources humaines aujourd'hui	63
<i>Le nombre d'acteurs de la fonction ressources humaines</i>	63
<i>Les postes de la fonction ressources humaines</i>	64
Chapitre 3	
L'évaluation des activités de la fonction ressources humaines	71
Le référentiel d'activités de la fonction RH	73
<i>Le pilotage RH</i>	73
<i>La gestion des carrières</i>	75

<i>La gestion administrative</i>	78
<i>La gestion des relations sociales</i>	81
<i>Le développement RH</i>	84
Les questionnaires d'évaluation des activités de la fonction RH	87
Le taux de couverture des activités de la fonction RH	95
Chapitre 4	
L'évaluation des compétences de la fonction ressources humaines	99
Le référentiel de compétences de la fonction RH	100
<i>Les compétences techniques</i>	100
<i>Les compétences comportementales</i>	103
<i>Les compétences « métier » de l'entreprise</i>	105
Les questionnaires d'évaluation des compétences de la fonction RH	107
Le taux de maîtrise comme évaluation des compétences de la fonction RH	115
Chapitre 5	
L'évaluation des ressources et de l'organisation de la fonction ressources humaines	121
Évaluation des variables structurelles de la fonction RH	122
<i>Le positionnement et l'organigramme de la fonction</i>	122
<i>Le fonctionnement interne</i>	125
<i>Les enjeux de la fonction RH</i>	132
<i>Les ressources de la fonction RH</i>	134
Le questionnaire des variables structurelles de la fonction RH	137
Le taux de support structurel comme évaluation des ressources	141
Chapitre 6	
L'évaluation de la satisfaction clients de la fonction ressources humaines	145
Le référentiel clients de la fonction RH	146
Les questionnaires d'évaluation de la satisfaction clients de la fonction RH	153
Le taux de satisfaction clients de la fonction RH	161
Chapitre 7	
L'évaluation globale de la fonction ressources humaines	165
L'analyse globale de la fonction RH	165
Le baromètre de la performance globale de la fonction RH	168
<i>Le baromètre en quatre dimensions</i>	168
<i>La synthèse des quatre baromètres</i>	170

Les démarches d'amélioration de la fonction RH	171
<i>La matrice d'analyse stratégique</i>	171
<i>La matrice d'analyse multidimensionnelle</i>	173
Chapitre 8	
Exemples d'utilisation du modèle d'évaluation fonctionnelle de la fonction RH	177
Cas n° 1 : identifier les compétences clés et anticiper les besoins	179
Cas n° 2 : coordonner les efforts RH	183
Cas n° 3 : fidéliser et mieux gérer les carrières	186
Cas n° 4 : mettre en cohérence des méthodes et approches RH	188
Cas n° 5 : accompagner les actions de responsabilité sociétale	192
Annexe 1	
Bibliographie commentée de la fonction ressources humaines	195
Annexe 2	
Quelques sites Internet sur la fonction ressources humaines	199
Annexe 3	
Les problématiques actuelles de la fonction ressources humaines	203
Index des figures	207
Index thématique	209