

Christian Besse, HR Business Partner chez Lombard Odier et Maxime Morand, Consultant en Leadership et Ressources Humaines, www.provoc-actions.com

Par Maxime Morand, conseils et formations en leadership. m.morand@provoc-actions.com, www.provoc-actions.com.



RH ingénieurs en chiffres?

Comme un refrain répété en rafales houleuses, cette rubrique a insisté, à temps et à contretemps, sur la nécessité pour les RH de mettre en œuvre des indicateurs fiables et au fil de l'eau. Ceci afin d'affirmer leur vrai rôle de pilote au sein de l'entreprise. Une batterie de chiffres clés permettrait de mesurer l'impact des RH sur la gestion de l'absentéisme, le turn over etc. Cela obligerait les RH à maîtriser des interventions à bon escient et de mettre en valeur le temps et l'argent économisés, sans compter d'oser aborder le soin de la souffrance au travail, par exemple.

Dans cette réflexion, associée aux travaux de Christian Besse sur les générations dans l'entreprise, nous avons ajouté, non seulement une vive incitation à la création d'un cockpit global, mais une vision par segments de population. Le travail de Master en RH réalisé par Christian Besse démontre que les valeurs et les attitudes dans le monde du travail, par des générations différentes, au sein de Lombard Odier, pris comme territoire d'étude, ne sont pas si différentes chez les Baby Boomers, les X et les Y. Et si des indicateurs encore plus créatifs pouvaient déployer tous leurs effets sur une telle problématique?

A la place d'avoir des chiffres par lignes de métier, par genres, par ancienneté, par titres, etc... Nous recommandons de mettre en place des sismographes qui prédiraient le déplacement potentiel des plaques tectoniques entre les générations.

Osons découper nos chiffres selon l'hypothèse des strates généralement mises en avant: baby-boo-

mers (1946-65), génération X (1966-79), génération Y (1980-2000).

A ce découpage, nous appliquerions, si possible dans une systématique temporelle serrée (le mois, le trimestre, le semestre et l'année), les résultats du turn-over brut et net, le taux

«Les RH sont-elles équipées pour avoir des chiffres fiables sur les indicateurs mentionnés? Que nenni point! Un drame au sein de notre métier, une tragédie à terme.»

d'absentéisme en jours moyens, en francs et en pour cent, le nombre de jours de formation et leur coût direct, le report du nombre de jours de vacances non-prises au 31.12. Les chiffres ainsi architecturés pourraient, vraisemblablement, donner des indicateurs précis afin, notamment, de gérer, entre autres, avec des mesures très ciblées, l'absentéisme (générateur de coûts potentiellement très importants).

Ces indicateurs par niveaux proposés pourraient se déployer sur de multiples facettes: hommes/femmes, employés/cadres, moins de 2 ans d'ancienneté, moins de 5 ans, moins de 10 ans etc., aussi on pourrait appréhender les comportements selon le niveau de formation: apprentissage, HES, Uni, etc. On pourrait imaginer de montrer le degré d'usage du temps partiel selon les générations.

Si nous osons aller plus loin, admettons que nous aurions des indications sur quelques facteurs de satisfaction, comme l'intérêt pour la responsabilité exercée, la rémunération, le développement professionnel, le développement personnel, l'image de la marque de l'employeur, la qualité du management, l'équilibre temps investi versus vie personnelle: tout cela nous permettrait d'affiner nos approches RH avec des données plus complètes. Celles-ci donneraient une légitimité sympathique susceptible d'étayer le ministère indépendant des RH auprès des directions. Ministère, service fait de pertinence et d'impertinence comme chacun le sait.

«Déchets à l'entrée, déchets à la sortie», dit l'adage concernant le traitement des données. Les RH sont-elles équipées pour avoir des chiffres fiables sur les indicateurs mentionnés? Savons-nous calculer ceux-ci avec des formules similaires, donc comparables par secteur d'activité? Que nenni point! Un drame au sein de notre métier, une tragédie à terme.

Il faudrait, pour réaliser une telle ambition, créer une communauté d'ingénieurs RH qui validerait les indicateurs et leur mode de calcul et un ou plusieurs professeurs d'Université en RH ou Théorie des Organisations, qui donneraient leurs avis scientifiques. Une vision ingénieuse et crédible serait ainsi instaurée.

Si nous voulons sauver le soldat RH, il faut aller au front. Si nous restons dans nos tranchées, nous sommes à la merci des obus. Confortables les RH sans chiffres?

Christian Besse et Maxime Morand

Comment améliorer nos entretiens d'évaluation annuels?

La réponse en tapant «entretien d'évaluation» sur notre moteur de recherche.

hrtoday.ch
Know-how for tomorrow