

# La qualité dans la gestion des ressources humaines

Si l'on se réfère aux normes ISO, la qualité est « l'ensemble des propriétés et caractéristiques d'un produit ou d'un service qui lui confèrent l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés ou implicites ». La notion de qualité est donc très vaste et dépend des critères définis par chacun et pour chaque produit ou service.

Pourquoi s'engager dans une démarche Qualité en matière de Gestion des Ressources Humaines (GRH)? L'intérêt est multiple et doit en premier lieu permettre de s'assurer du respect des obligations légales, fiscales, conventionnelles... Ensuite, la qualité contribue au marketing RH en permettant de renforcer la réputation, l'image employeur, les avantages concurrentiels et donc l'attractivité de votre entreprise, de renforcer la confiance des collaborateurs et les fidéliser. Elle offre aussi l'opportunité d'aligner la stratégie RH sur la stratégie globale et donc d'améliorer la visibilité de la valeur ajoutée créée par les activités RH.

“ La notion de qualité est très vaste et dépend des critères définis par chacun et pour chaque produit ou service ”

Enfin, s'engager dans une démarche Qualité devrait permettre de s'engager dans un cercle vertueux en matière de gestion des ressources humaines. En effet, si les critères de qualité sont cohérents avec la stratégie de l'entreprise, cela doit permettre de répondre de manière satisfaisante aux attentes des collaborateurs et de la direction, et de générer ainsi de la motivation et des résultats autant opérationnels que financiers.

En matière de gestion des ressources humaines, pour pouvoir définir précisément la notion de qualité, il est nécessaire de se poser différentes questions au préalable et de définir clairement l'objectif pour garantir la mise en place de l'amélioration continue de la qualité.

## Comment intégrer la qualité dans les différentes activités RH ?

Cette démarche doit être gérée dans une dynamique de projet à long terme. Il faut déterminer le type de qualité recherché :

➤ la qualité produite par les activités RH : pour pouvoir mesurer cet aspect de la qualité, il ne faut pas s'en tenir aux activités dont le département RH a la charge, mais il faut aller rechercher l'ensemble des acteurs de la gestion des ressources au sein de l'entreprise (direction, managers, salariés, délégation du personnel, prestataires et partenaires...);

➤ la qualité perçue par les clients RH : pour cela il faut définir qui sont les clients de la GRH : les salariés, les futurs collaborateurs, les managers, la direction, la délégation du personnel, les administrations... La GRH s'adressant par définition à l'humain, il sera difficile d'atteindre les critères de l'ensemble des clients RH au même moment et avec la totalité des actions et activités ;

➤ la qualité directe : il s'agit du niveau de qualité atteint directement par l'action ou l'activité RH. Par exemple, la bonne gestion des instructions des salaires permettra que chaque collaborateur ait un salaire calculé exactement et dans les délais convenus ;

➤ la qualité indirecte : dans ce cas,

on mesure un impact indirect de l'action ou l'activité RH sur un autre processus ou résultat au sein de l'entreprise. Par exemple, les délais très courts de recrutement vont avoir un impact indirect sur la satisfaction du client, qui ne devra pas subir de retard dans la livraison d'un produit.

Chaque niveau de qualité peut être évalué pour chaque activité ou processus RH. Il est donc nécessaire de définir la liste des processus RH, les acteurs et clients de chacun d'entre eux.

Les outils disponibles pour la mesure de la qualité sont l'enquête de satisfaction des collaborateurs et des clients, le feedback informel recueilli par exemple lors des entretiens annuels d'évaluation, les labels, certifications ou audits, mais le tableau de bord RH est une solution qui permet un véritable pilotage des indicateurs d'évaluation de la qualité et donc de la performance RH.

Afin de définir les bons indicateurs, il faut sélectionner les activités ou les critères d'évaluation en lien avec les valeurs, la stratégie de l'entreprise ou des activités concernées par un défaut de qualité ou comportant un réel risque opérationnel ou financier. Cet outil permet également de rendre une évaluation subjective en une mesure objective. Plus le critère d'évaluation portera sur un niveau précis d'un processus, plus il sera facile de déterminer la cause du manque de qualité et donc de construire une action préventive ou corrective.

Le démarrage de la démarche Qualité en GRH nécessite un réel travail de définition des parties prenantes de la GRH. Ensuite, la définition de critères d'évaluation et

la mise en place d'un plan d'action évoluant régulièrement permettra un processus d'amélioration continue à long terme. Des gages supplémentaires pour un maintien d'un niveau de qualité élevé sont l'implication permanente et la responsabilisation des parties prenantes, et une communication régulière et ciblée. ☑



**Séverine Schwander**  
Senior HR Consultant  
Responsable du Luxembourg  
Learning Center  
severine.schwander@sdworx.com

SD Worx S.A.