

# La DRH, partenaire stratégique

Redonner aux directions des ressources humaines un rôle stratégique



Didier Avril, série Storytelling

## Nos sources

Cette synthèse s'appuie en particulier sur les publications citées ci-dessous et présentées en dernière page.

### HR Transformation

Dave Ulrich, Justin Allen, Wayne Brockbank, Jon Younger, Mark Nyman, éd. McGraw-Hill, 2009.

### Talent Management for the Twenty-First Century

Peter Cappelli, Harvard Business Review, mars 2008.

### "A Players" or "A Positions"? The Strategic Logic of Workforce Management

Mark A. Huselid, Richard W. Beatty, Brian E. Becker, Harvard Business Review, déc. 2005.

Quelle entreprise ne se déclare pas consciente de l'enjeu clé qu'est le développement de son capital humain, jugé aussi important désormais que le capital financier ? Qui n'a jamais été alerté sur la guerre des talents à venir, source d'inquiétude pour le renouvellement des équipes alors que la nombreuse génération d'après-guerre s'apprête à partir massivement à la retraite ?

Pourtant, rares sont les entreprises où la direction des ressources humaines occupe réellement un rôle central dans l'élaboration et le pilotage de la stratégie. Les raisons en sont nombreuses : tradition conduisant à considérer la DRH essentiellement comme une fonction support, pression opérationnelle empêchant les DRH de consacrer le temps et l'énergie nécessaires à leur rôle stratégique, crédibilité à construire auprès des autres acteurs de l'entreprise...

Les auteurs des publications sélectionnées préconisent une transformation radicale de la fonction ressources humaines pour lui permettre de jouer pleinement son rôle stratégique :

- **Réorganisez la fonction RH de façon à dégager le temps nécessaire à la réflexion stratégique.** De vraies transformations sont souvent nécessaires pour protéger la réflexion stratégique de la pression opérationnelle.
- **Abordez la stratégie RH dans une logique de compétitivité.** Bien positionner l'entreprise sur le marché des talents nécessite une véritable stratégie concurrentielle.
- **Adaptez les pratiques RH pour en faire de véritables catalyseurs de la stratégie de l'entreprise.** Cela suppose d'être au plus près de la définition de cette stratégie.

## Dans cette synthèse...

- 1 Des défis **stratégiques**
- 2 Allouer des **ressources dédiées**
- 3 Adopter **une gestion concurrentielle** des talents
- 4 Agir en **catalyseur** de la stratégie de l'entreprise

## 1 Des défis stratégiques

Tout le monde s'accorde à dire que le capital humain et la gestion des talents sont au cœur de la performance des entreprises. De fait, la réussite des entreprises repose en grande partie sur la cohérence des initiatives individuelles avec la stratégie et la capacité collective de changement. Dans ces conditions, développer les compétences critiques au succès, mobiliser les collaborateurs sur les priorités stratégiques et placer les bonnes compétences aux bons endroits sont des facteurs clés de succès de toute stratégie.

La gestion du capital humain va être de plus en plus critique à la réussite des entreprises.

Pourtant, lorsque les auteurs du livre *HR Transformation* ont demandé à plusieurs centaines de directeurs des ressources humaines quel était leur plus grand défi professionnel, leur rôle stratégique n'est pas apparu dans leurs préoccupations premières. Les réponses portaient plutôt sur des sujets comme la gestion du recrutement ou de la formation, la difficulté de faire face à un

agenda surchargé, la gestion du stress, l'optimisation des coûts, etc.

A tort, soulignent Dave Ulrich et ses coauteurs. Certes, ce rôle opérationnel de la DRH a son importance. Mais celle-ci a plus que jamais un rôle stratégique à jouer. En effet, le contexte dans lequel évoluent les entreprises a changé. Cela implique de conduire des changements majeurs en matière de ressources humaines, dont la réussite conditionnera fortement la capacité des entreprises à mener à bien leur stratégie (figure A).

### Un enjeu de renouvellement des générations

La nombreuse génération des "baby-boomers" va bientôt prendre sa retraite. Ainsi, certaines entreprises vont voir jusqu'à près de 50 % de leurs effectifs les quitter d'ici une dizaine d'années ! Pour réussir une telle transition, il ne suffira pas d'accélérer la cadence et l'efficacité des processus de recrutement habituels. D'autant plus que la demande sur le marché de l'emploi devrait déclencher une véritable guerre des talents pour capter certaines compétences clés avant les autres. C'est donc une véritable stratégie concurrentielle qu'il faut mettre en œuvre, bien plus qu'un

simple processus de recrutement, aussi efficace soit-il.

Parallèlement se pose la question des transferts de savoir. Ces départs massifs vont mettre à mal la logique prédominante d'apprentissage des plus jeunes aux côtés de leurs aînés. Pour ne pas perdre le savoir tacite – qui ne peut être simplement transcrit sous forme de procédures ou d'explications –, de nouveaux systèmes de transmission des savoirs sont à inventer.

### Une mondialisation du marché des talents

La guerre des talents se jouera en outre sur un terrain radicalement nouveau, qu'il faut apprendre à connaître pour y définir sa stratégie. En effet, les entreprises se sont mondialisées et s'insèrent le plus souvent dans un réseau de partenaires complexe. De nouvelles possibilités s'ouvrent ainsi en matière de ressources humaines, qui n'existaient pas il y a une dizaine d'années. Faut-il se réorganiser à l'échelle mondiale, en créant des centres d'expertise mondiaux là où sont les compétences ? Quelles parts respectives donner au recrutement local et à la mobilité internationale lorsqu'on est une structure

## FIGURE A Des changements qui placent les ressources humaines au cœur de la stratégie

### EXEMPLES

<b>Un renouvellement démographique à anticiper</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 46 % de la population active américaine sera à l'âge de la retraite d'ici 10 ans. Les différents pays d'Europe connaissent des situations relativement similaires.</li><li>• Dans le secteur aérien, on estime que moins de la moitié des besoins en personnel dans les dix années à venir pourront être effectivement couverts.</li></ul>
<b>Des possibilités radicalement nouvelles d'organisation du travail</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• La facilité des communications à distance fait de la sous-traitance un choix de plus en plus réaliste : la facture globale des sociétés de services professionnels est ainsi passée de 390 milliards de dollars en 1990 à 911 milliards en 2000, et cette tendance s'accroît.</li><li>• Non seulement le coût du travail, mais aussi les heures de travail effectuées varient de façon considérable d'un pays à l'autre, incitant à franchir les frontières.</li></ul>
<b>De nouvelles attentes de la part des salariés</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• La "génération Y" née après 1980 – qui représente 50 % de la population mondiale – apporte dans l'entreprise de nouvelles attentes et habitudes : communication à distance, travail "simultané" sur plusieurs tâches, valorisation de l'expérience plus que de l'ancienneté, etc.</li><li>• Echaudés par les nombreuses vagues de licenciements, les salariés ne croient plus – pas plus que leurs employeurs – à un emploi à vie. Leur fidélité ne vaut que tant que le contrat leur paraît équilibré.</li></ul>
<b>Un rythme de changement accéléré à accompagner</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Toutes les entreprises ou presque ont simultanément plusieurs programmes majeurs de transformation en cours.</li></ul>

mondialisée – question que se pose, par exemple, McKinsey avec ses 86 bureaux dans 46 pays ? Quelles compétences conserver en interne et lesquelles externaliser ? Comment profiter des opportunités offertes par la mondialisation pour optimiser l'efficacité de son fonctionnement – par exemple en délocalisant sa production dans des pays à faible coût de main d'œuvre ou en faisant travailler des équipes 24 heures sur 24 en profitant des décalages horaires ? Etc. Tous ces choix conditionneront la capacité des entreprises à atteindre leurs objectifs et à mettre en œuvre leur stratégie.

### De nouveaux facteurs de motivation

Les nouveaux salariés n'ont pas les mêmes attentes vis-à-vis de l'entreprise que leurs aînés. Par exemple, ils s'investissent moins par devoir et fidélité de principe, et plus dans le cadre d'un contrat donnant-donnant en partie tacite et dont ils revoient régulièrement les termes. De même, ils attendent d'être managés de façon plus individualisée qu'auparavant, ce qui s'explique en grande partie par la diversité croissante des équipes : celles-ci regroupent aujourd'hui trois générations aux différences très marquées, des hommes et des femmes à parts de plus en plus

égales, des personnes d'origines culturelles et de langues de travail de plus en plus variées, etc. On note aussi une volonté de travailler moins d'heures pour mieux équilibrer vie privée et vie professionnelle – ce qui n'implique pas nécessairement un plus faible investissement professionnel –, une envie croissante d'être mis en situation de développer ses compétences et son employabilité, etc.

Or, la plupart des processus RH sont encore très souvent définis en fonction des habitudes et des attentes passées. Pour fidéliser les salariés et recruter la relève, pour motiver les équipes et les inciter à donner le meilleur d'elles-mêmes, c'est donc tout un modèle qui est à revoir et une nouvelle culture à créer. Quel modèle choisir ? La réponse à cette question aura un impact déterminant sur les performances de l'entreprise.

### Un rythme de changement accéléré

Le rythme de changement s'accélère dans à peu près toutes les organisations et tous les secteurs. Concurrence accrue, mondialisation, pression pour optimiser sans cesse ses modes de fonctionnement et gagner en compétitivité, fusions-acquisitions, nouveaux marchés à investir et crises à gérer...

Plusieurs fois par an, une entreprise doit montrer qu'elle est capable de s'adapter. Or s'adapter passe souvent par une évolution des comportements des collaborateurs, voire de leurs rôles mêmes. Là encore, le département Ressources Humaines a une responsabilité essentielle.

Pour jouer à plein son rôle stratégique (figure B), le Directeur des Ressources Humaines dispose de trois leviers d'action :

- organiser ses équipes de façon à pouvoir consacrer l'énergie requise à la réflexion stratégique ;
- mettre en œuvre une véritable stratégie concurrentielle de gestion des talents ;
- agir comme catalyseur de réussite de la stratégie d'entreprise.

## 2 Allouer des ressources dédiées

Lorsqu'on interroge des DRH, on constate que nombre d'entre eux ont une telle pression opérationnelle qu'ils perdent de vue l'importance de leur rôle stratégique. De fait, la gestion des paies, par exemple, est un sujet sensible sur lequel il est inenvisageable de prendre ne serait-ce qu'un jour de retard. De même, un conflit social requiert généralement une action immédiate... et souvent

## FIGURE B Les enjeux stratégiques des ressources humaines

A partir d'une étude menée en 2007 auprès de plus de 10 000 personnes dans le monde entier, les auteurs de *HR Transformation* mettent en évidence six compétences principales que la fonction ressources humaines doit développer :



D'après *HR Transformation*, Dave Ulrich, Justin Allen, Wayne Brockbank, Jon Younger, Mark Nyman, éd. McGraw-Hill, 2009.

l'implication du DRH en personne. Le recrutement est un enjeu fondamental et très souvent urgent. Etc.

Le temps de la réflexion stratégique doit être mis à l'abri des contraintes opérationnelles.

Pour pouvoir tenir effectivement un rôle stratégique, il est donc impératif de commencer par se donner les moyens d'y consacrer du temps. Deux principales pistes d'action se dégagent alors :

### Réduire la part des tâches non stratégiques

Nombre de tâches qui incombent au département RH ne contribuent pas réellement au succès de la stratégie de l'entreprise. La première étape est donc de conduire un audit détaillé de toute l'activité du département pour clarifier cette distinction.

C'est ce qu'a entrepris Intel en 2006 à l'occasion d'un plan de restructuration global. Evaluer la valeur ajoutée des différents services pour les salariés, les clients et les actionnaires a permis de repérer trois catégories de tâches :

- Les tâches tout simplement superflues, qu'il est possible de supprimer sans nuire à la performance générale. Parmi elles : certains programmes de formation, des reportings en doublon, des processus d'évaluation complexes pouvant être simplifiés, ou encore des services rendus par les RH alors que les salariés pourraient y accéder en "self service" (saisie et validation des congés, notes de frais...).
- Les tâches qui n'apportent aucun avantage concurrentiel à l'entreprise. L'objectif est alors de gérer ces tâches le plus efficacement possible et au meilleur coût. Ainsi, sous-traiter la gestion administrative du personnel a permis à Intel de réduire ces coûts de 20 à 25 %, tout en libérant l'esprit des dirigeants RH de ces préoccupations quotidiennes.
- Les activités réellement stratégiques, auxquelles il convient d'accorder la place nécessaire.

### Créer des entités dédiées à la stratégie RH

Une fois cet audit réalisé, il s'agit de repenser la structure des Ressour-

ces Humaines en cohérence avec ses objectifs stratégiques. Les auteurs de *Beyond HR* font le parallèle entre la fonction Ressources Humaines aujourd'hui et la fonction financière il y a quelques années. A l'époque où le capital financier était devenu le nerf de la guerre, les directions financières s'étaient réorganisées pour protéger les analystes en charge de la définition de la stratégie financière des contraintes opérationnelles de contrôle de gestion, de comptabilité ou de gestion de la trésorerie. Dès lors que le capital humain revêt une importance stratégique, ils recommandent là aussi de créer une entité séparée regroupant des stratèges RH, qui ne seront ainsi pas distraits par des tâches opérationnelles urgentes. Ils obtiendront aussi plus facilement l'attention de leur hiérarchie : les réunions, par exemple, pourront rester focalisées sur les sujets stratégiques sans que les urgences opérationnelles ne viennent prendre le dessus (figure C).

C'est le choix qu'a fait le leader des circuits électroniques Flextronics en 2006. En séparant son équipe administrative – chargée de piloter la performance, le recrutement, les salaires etc. – de "centres d'excellence RH", il a

## FIGURE C Un exemple de réorganisation de la fonction RH : Pfizer

La transformation de la fonction RH menée par le numéro 1 de l'industrie pharmaceutique Pfizer entre 2005 et 2008 a eu un impact considérable sur sa capacité à jouer un véritable rôle stratégique.



D'après *HR Transformation*, Dave Ulrich, Justin Allen, Wayne Brockbank, Jon Younger, Mark Nyman, éd. McGraw-Hill, 2009.

réussi à focaliser les efforts sur des sujets stratégiques tels que la motivation des salariés, le développement des compétences d'avenir, ou encore le renouvellement nécessaire de la structure même des RH. Parallèlement, il a nommé et affecté à chaque division un "partenaire stratégique RH" de haut niveau, chargé d'accompagner les changements stratégiques en cours. Leur responsabilité étant clairement définie et exclusive, ces "partenaires RH" ont pu consacrer à ce rôle stratégique le temps nécessaire.

Ainsi, la première étape pour pouvoir jouer un rôle stratégique consiste souvent à conduire une réorganisation profonde de la fonction RH, afin de pouvoir allouer à ce rôle des ressources dédiées.

### 3 Adopter une gestion concurrentielle des talents

Dans un marché des talents tendu, où changer d'employeur est de plus en plus fréquent et naturel, les ressources humaines doivent être gérées comme une ressource rare sur un marché concurrentiel.

La stratégie RH doit viser à se doter d'un avantage concurrentiel sur le marché des talents.

Il s'agit là d'un changement d'état d'esprit radical pour de nombreuses DRH, qui doivent apprendre à raisonner en termes de "marketing" plutôt que de gestion.

Plusieurs bonnes pratiques inspirées du marketing sont ainsi utiles :

#### Avoir une approche différenciée

Toutes les fonctions n'ont pas la même importance pour le succès de la stratégie. Et les plus critiques ne sont pas nécessairement les plus élevées dans la hiérarchie ! La première démarche pour définir sa stratégie RH est donc d'analyser son "marché" dans une optique de segmentation (figure D). Certaines fonctions essentielles au succès de l'entreprise méritent ainsi un investissement plus important, en y plaçant les hauts potentiels, par exemple, ou en définissant une politique de rémunération plus attractive et une gestion très individualisée des attentes.

## FIGURE D Segmenter son approche RH

Différencier sa gestion des ressources humaines en fonction de l'importance stratégique des fonctions au sein de l'entreprise est un levier d'optimisation considérable.

	FONCTIONS STRATÉGIQUES	FONCTIONS DE SOUTIEN À LA STRATÉGIE	FONCTIONS NON STRATÉGIQUES
<b>DESCRIPTION</b>	Fonctions essentielles au succès de la stratégie	Fonctions à l'impact indirect sur le succès de la stratégie	Fonctions parfois nécessaires au fonctionnement de l'entreprise, mais ayant un très faible impact stratégique
<b>ENJEU</b>	La performance individuelle a un fort impact sur la réussite. En cas d'échec, le coût pour l'entreprise peut être très élevé.	La performance individuelle a relativement peu d'impact sur le succès. En revanche, les erreurs peuvent coûter cher.	La performance individuelle varie peu. Les erreurs sont généralement peu coûteuses.
<b>ORGANISATION DU TRAVAIL</b>	Autonome dans la prise de décision	Doivent respecter des procédures et systèmes clairs	Peu de pouvoir discrétionnaire
<b>RÉMUNÉRATION</b>	Liée à la performance	Liée au poste	Au prix du marché
<b>FORMATION</b>	Justifie des investissements importants	Directement liée au poste	A minima
<b>RECRUTEMENT</b>	Veiller absolument à mettre les bonnes personnes à ces postes. Anticiper les besoins, quitte à préparer des personnes occupant des fonctions "support".	Remplacement relativement aisé. Repérer les personnes ayant le potentiel d'occuper un poste plus stratégique.	Remplacement aisé, qui permet d'accepter un turnover élevé.
<b>ETC.</b>			

D'après "A Players" or "A Positions"? The Strategic Logic of Workforce Management, Brian E. Becker, Mark A. Huselid, Richard W. Beatty, Harvard Business Review, déc. 2005, et The Differentiated Workforce, Brian E. Becker, Mark A. Huselid, Richard W. Beatty, Harvard Business Press, 2009.

L'article "A Players" or "A Positions"? cite ainsi l'exemple d'un grand groupe pharmaceutique qui a défini comme stratégique la fonction de Responsable des tests cliniques, contrairement à des fonctions pourtant plus seniors telles que Directeur de la Production ou Directeur financier. Ces fonctions moins stratégiques pour l'entreprise peuvent être rémunérées à un prix de marché et gérées selon des processus plus standardisés.

### Cibler ses investissements en développement de compétences

Beaucoup d'entreprises ont traditionnellement développé un important vivier de talents, affectés ensuite selon les besoins. Or cette démarche peu différenciée est aussi peu adaptée à une gestion segmentée des talents que le sont des stocks de produits abondants dans une logique d'offre personnalisée. De même, dans un environnement qui change rapidement, piloter ses talents sur la base de plans de carrière conçus sur le moyen voire le long terme est très éloigné de la réalité du marché. Les dirigeants du leader de l'industrie pharmaceutique japonaise, Takeda Pharmaceutical Company, en témoignent : en créant leur filiale américaine en 1998, ils étaient loin d'imaginer la rapidité d'évolution de leurs besoins. En 2006, ils ont même dû demander au département Ressources Humaines de recruter 500 commerciaux en trois mois, de façon totalement imprévue !

Compte tenu non seulement de la difficulté d'anticiper ses besoins avec fiabilité, mais aussi du coût élevé lié au développement de compétences pouvant se révéler inutiles, Peter Cappelli invite à cibler ses efforts sur des besoins minima – quitte à recruter à l'extérieur les talents qui viendraient à manquer. Certes, recruter est coûteux et moins fiable que de disposer de talents formés en interne – mais toujours mieux que de voir partir des talents développés à grands frais et qui se trouveraient inoccupés !

### Définir son positionnement concurrentiel

Le marché des talents va devenir de plus en plus concurrentiel : pour un

grand nombre de secteurs et de métiers, la demande des entreprises va excéder l'offre lorsque les baby-boomers partiront en masse à la retraite. Dans ce contexte, les entreprises devront se vendre auprès des candidats, et non plus seulement les sélectionner. Pour cela, la démarche marketing est encore une fois source d'inspiration : définir son positionnement distinctif de celui des autres employeurs, travailler son image de "marque employeur", mettre en place des tactiques opérationnelles pour être plus apprécié que ses concurrents... Corning est allée très loin dans cette approche pour son activité d'écrans de télévisions en Europe de l'Est. L'entreprise s'est aperçue que seuls dix ingénieurs possédaient les compétences requises au développement de ces produits très spécialisés. Corning n'avait besoin que de trois de ces spécialistes, mais elle a décidé de tous les recruter pour empêcher ses concurrents d'acquiescer ces compétences clés ! Sans aller jusqu'à ces extrêmes, beaucoup d'entreprises cherchent à se doter d'avantages distinctifs tels que la perspective de faire partie du réseau des anciens pour les cabinets de conseil, la qualité de la formation interne comme le très renommé "Engineer Rotation Program" pour les ingénieurs d'Intel, une image de marque réputée, une souplesse exceptionnelle d'aménagement du rythme de travail pour Capital One, etc.

### Mesurer les résultats de ses efforts

Enfin, il est indispensable de mettre en place les moyens de mesurer l'impact de ses efforts de stratégie RH concurrentielle. Par exemple, il peut s'agir de suivre régulièrement son image employeur auprès des populations visées, comparativement aux autres employeurs potentiels. On peut aussi analyser le taux de fidélisation des salariés, non pas en moyenne, mais de façon segmentée – une forte rotation sur des postes non stratégiques peut ne pas poser de problème, alors qu'une faible fidélisation des salariés clés serait plus alarmante. On peut aussi chercher à améliorer continuellement la qualité de ses prévisions de besoins en talents, en comparant le prévisionnel et le réalisé. Ainsi, une gestion stratégique des talents nécessite souvent une refonte

des systèmes de mesure, afin de pouvoir piloter le retour sur investissement des efforts engagés.

## 4 Agir en catalyseur de la stratégie de l'entreprise

La direction des ressources humaines est trop souvent perçue comme une simple fonction d'appui aux opérationnels, sans rôle moteur dans les choix engageants pour l'avenir. Or très souvent, le succès de l'entreprise repose fortement sur la cohérence des initiatives individuelles avec les orientations stratégiques. La dimension humaine mérite donc d'être au cœur des préoccupations stratégiques.

La DRH doit contribuer activement au succès de la stratégie de l'entreprise.

Pour apporter leur pleine valeur à la prise de décisions stratégiques et à leur bonne mise en œuvre, les directions des ressources humaines peuvent travailler selon trois axes :

### S'inscrire dans la stratégie de l'entreprise

Une stratégie RH efficace doit venir en support de la stratégie de l'entreprise. Cela peut sembler évident. Pourtant, on constate que bon nombre de responsables des ressources humaines se considèrent comme des spécialistes de leur domaine : ils consacrent l'essentiel de leurs efforts à accroître leur expertise plutôt qu'à comprendre dans quel contexte cette expertise s'inscrit. Positionner la DRH comme partenaire stratégique des autres directions implique souvent des efforts délibérés pour changer cet état d'esprit. C'est ainsi que le DRH de Nokia, Hallstein Moerk, a décidé d'inviter deux clients au séminaire lors duquel son équipe devait planifier les priorités RH pour 2008 : une façon efficace de s'assurer que chacun de ses collaborateurs ne perde pas de vue les attentes du client. De même, le nouveau DRH d'une compagnie aérienne commençait chacune de ses réunions par passer en revue des sujets tels que le coût du fuel, l'indice de satisfaction des clients, les changements de ré-

gulation, l'âge de la flotte, l'actualité de la concurrence, etc. Systématiser ainsi une proximité des équipes RH avec la stratégie business est la meilleure façon d'inciter ces équipes à en tenir compte dans leurs décisions, et leur permet de contribuer efficacement à des décisions transverses.

### Asseoir sa crédibilité de partenaire stratégique

Pour agir en partenaire stratégique, il faut non seulement être au fait de la stratégie, mais aussi que ses avis soient écoutés. Or les directions des ressources humaines sont encore souvent considérées comme éloignées du cœur de métier. Elles doivent donc activement travailler à développer leur crédibilité, sans quoi leur rôle stratégique risque de se limiter à de la figuration.

Une telle crédibilité se développe avec le temps et par la proximité. Avant sa restructuration, la direction des ressources humaines de Pfizer avait estimé que 75 % des interactions de ses salariés étaient cantonnées à leurs collègues du département RH. En les incitant à passer plus de temps au contact des autres départements, elle a pu les amener à mieux comprendre la stratégie, mieux connaître les motivations et les contraintes des autres directions, et ainsi développer leur crédibilité interne. Résultat : les autres directions font plus volontiers appel à eux.

De même, si le DRH fait généralement partie du comité de direction, beaucoup d'entre eux reconnaissent y

tenir une place à part, plus proche du rôle d'observateur que partie prenante sur l'ensemble des sujets stratégiques. Une démarche personnelle d'implication et de prise de position – quitte à prendre quelques risques – peut servir l'image et renforcer l'impact de l'ensemble de la fonction ressources humaines au sein de l'organisation.

### Faire évoluer les processus RH pour accompagner le changement

Lorsqu'une entreprise fait évoluer sa stratégie, elle se heurte souvent au poids des habitudes, voire à de la résistance passive. C'est ainsi que nombre d'excellentes stratégies mènent à l'échec parce qu'elles n'ont pas été suivies d'effet.

La direction des ressources humaines a un rôle essentiel à jouer à cet égard, car elle dispose des leviers les plus efficaces pour obtenir l'engagement et l'implication des collaborateurs dans les changements à l'œuvre (figure E) : en premier lieu, la communication interne de la stratégie, mais aussi le développement des comportements et compétences nécessaires pour réussir cette stratégie. Cette communication doit s'adresser à l'ensemble des salariés, et plus particulièrement aux managers de proximité – les mieux placés pour s'assurer que la stratégie est bien traduite dans la réalité du quotidien. Viennent ensuite les systèmes de mesure de performance et les leviers de reconnaissance. Combien d'entreprises ont échoué dans leur stratégie parce qu'elles continuaient à

récompenser des comportements souhaités dans le passé, au lieu de ceux nécessaires à la stratégie actuelle ? On peut citer l'exemple des banques voulant promouvoir l'orientation client, tout en continuant à fixer des objectifs de placement de produits poussant à la vente forcée ; ou encore les groupes multi-activités encourageant la coordination transversale, sans que les incitatifs n'invitent en quoi que ce soit à sortir d'une mentalité cloisonnée ; etc. Les RH peuvent aussi agir sur le partage des savoirs et des bonnes pratiques, sur la mesure et le pilotage du climat social, etc. Autant de domaines dans lesquels la direction des ressources humaines peut choisir d'agir de façon conservatrice, ou de les inscrire réellement au service de la réussite de la stratégie de l'entreprise.



Plus que jamais, la direction des ressources humaines est appelée à apporter une véritable contribution stratégique à l'entreprise. Cela suppose souvent d'engager des transformations en profondeur, tant dans les états d'esprit que dans l'organisation, afin de pouvoir effectivement jouer un rôle de partenaire stratégique. Mais ces efforts se traduisent rapidement en bénéfices tangibles pour la performance de l'entreprise... et pour la motivation des collaborateurs de la fonction ressources humaines !

**FIGURE E** Faire évoluer les processus RH pour accompagner la stratégie

#### CHECK-LIST

- ✓ Les **critères de performance** sont-ils en adéquation avec les comportements attendus ? Sont-ils exprimés de façon qualitative et quantitative ? Comprennent-ils des objectifs de performance et de comportement ?
- ✓ Sur quels critères sont décidées les **promotions** et mutations ? La performance ainsi reconnue correspond-elle aux besoins de la stratégie ?
- ✓ Les composantes de la **politique de rémunération** sont-elles régulièrement réévaluées et ajustées en fonction des besoins stratégiques ? Le lien entre la rémunération et l'atteinte des objectifs stratégiques est-il clairement compris ?
- ✓ La **communication interne** se fait-elle le relais de la stratégie ? Le management de proximité fait-il l'objet d'une communication spécifique pour comprendre comment il doit accompagner la mise en œuvre de la stratégie ?
- ✓ Le **reporting RH** fait-il un lien explicite entre les indicateurs mesurés et le succès de la stratégie ?
- ✓ Les **fonctions administratives** purement opérationnelles sont-elles gérées de façon optimisée pour ne pas solliciter le temps ou l'énergie du DRH ?

## Notre sélection

Pour retrouver les meilleures idées sur ce sujet, nous vous recommandons les publications suivantes :

### HR Transformation

Dave Ulrich, Justin Allen, Wayne Brockbank, Jon Younger, Mark Nyman, éd. McGraw-Hill, 2009.



Expert reconnu de l'ensemble des enjeux de stratégie en ressources humaines, Dave Ulrich s'est entouré des meilleurs spécialistes pour nous proposer un modèle en quatre étapes, permettant de transformer son département ressources humaines en lui donnant un rôle stratégique. Très pragmatique, cet ouvrage est accompagné d'un site web extrêmement généreux en outils pratiques ([www.transformhr.com](http://www.transformhr.com)).

Après une brève justification du besoin de refondre la fonction RH, les auteurs se focalisent sur le "comment" : comment réorganiser sa DRH, comment mettre à niveau les compétences des professionnels de la fonction, comment faire de la responsabilité stratégique une responsabilité partagée, etc. S'ensuivent des études de cas très détaillées, issues de l'expérience de consultant des auteurs : Flextronics, Pfizer, Intel, Takeda fournissent autant d'illustrations de transformations RH réussies. Un manuel à lire et à conserver.

### Talent Management for the Twenty-First Century

Peter Cappelli, Harvard Business Review, mars 2008.

Peter Cappelli dresse dans cet article un constat surprenant. L'objectif principal de la fonction de gestion des ressources humaines est d'assurer une adéquation entre le "capital talents" et les besoins de l'entreprise. Or, la façon dont l'immense majorité des entreprises abordent cet enjeu est inefficace. Beaucoup se contentent d'une approche réactive, répondant aux besoins lorsqu'ils sont formulés. A l'autre extrême, certaines, en particulier parmi les grandes organisations, ont mis en place des systèmes sophistiqués de planification des ressources et carrières... qui se révèlent tout aussi inappropriés face à l'évolution rapide des besoins. En s'inspirant des leçons de l'univers de la production et des méthodes de gestion de la chaîne d'approvisionnement, l'auteur propose une toute nouvelle approche de la gestion des talents, qu'on pourrait qualifier "d'au plus juste". Sur un marché volatil et aux besoins changeants, nul besoin de se constituer des "stocks" de salariés compétents qui seraient "mobilisés" en temps utile. Mieux vaut accepter l'incertitude inhérente à toute prévision, et gérer en conséquence ses investissements en acquisition et développement des talents.

### "A Players" or "A Positions"? The Strategic Logic of Workforce Management

Mark A. Huselid, Richard W. Beatty, Brian E. Becker, Harvard Business Review, déc. 2005.

Une bonne gestion des talents clés pour l'entreprise doit-elle démarrer par une identification des "hauts potentiels", afin d'accélérer leur développement ? Non, affirment les auteurs de cet article. C'est avant tout par une segmentation des besoins qu'il faut commencer. Ainsi, certains postes sont stratégiques et nécessitent un investissement supérieur, pour s'assurer que les bonnes personnes possèdent les compétences adéquates pour occuper ces postes. D'autres positions ont moins d'impact stratégique, mais sont importantes pour assurer le succès de la stratégie. Il faut y placer des collaborateurs fiables et engagés. En revanche, les postes moins essentiels peuvent être avantageusement occupés à moindre coût par des collaborateurs payés au prix du marché. En effet, ceux-ci sont facilement remplaçables et les erreurs éventuelles portent peu à conséquence.

Un autre regard sur ce qu'est une saine gestion des ressources humaines.

## Et aussi...

Nous nous sommes aussi appuyés sur les sources suivantes :

- **Human Resource Transformation**, William J. Rothwell, Robert K. Prescott, Maria W. Taylor, éd. Davies-Black Publishing, 2008.  
Les grands enjeux de transformation auxquels la fonction ressources humaines va devoir se confronter.
- **Le DRH stratégie**, Yves Réale et Bruno Dufour, éd. Eyrolles, 2009.  
En quoi la fonction ressources humaines peut-elle et doit-elle permettre à l'entreprise d'être mieux à même de répondre à ses enjeux stratégiques ?
- **Beyond HR: The New Science of Human Capital**, John W. Boudreau, Peter M. Ramstad, éd. Harvard Business School Press, 2007.  
Faire de la gestion des talents un atout stratégique.
- **The Differentiated Workforce**, Brian E. Becker, Mark A. Huselid, Richard W. Beatty, Harvard Business Press, 2009.  
Segmenter sa gestion des talents.

## Pour aller plus loin

Pour approfondir ce sujet :

- **La génération Y au travail** (Synthèse Manageris n° 180a)  
Mieux comprendre la plus jeune génération et ses besoins spécifiques.
- **Treat People Right!**, Edward E. Lawler III, éd. Jossey-Bass, 2003. (Livre et synthèse Manageris n° 120b)  
Adapter la politique de ressources humaines à la fin du contrat moral d'emploi à vie.
- **Human Resource Champions**, Dave Ulrich, éd. Harvard Business School Press, 1996. (Livre et synthèse Manageris n° 51b)  
Faire des ressources humaines un levier de compétitivité.
- **Play to your Strengths**, Richard A. Guzzo, Jay Doherty, Haig R. Nalbantian, Dave Kieffer, éd. McGraw-Hill, 2004. (Livre et synthèse Manageris n° 122a)  
Fonder sa stratégie de ressources humaines sur des analyses rigoureuses.

### MANAGERIS

28, rue des Petites Écuries  
75010 Paris

Tél. : 01 53 24 39 39

Fax : 01 53 24 39 30

E-mail : [info@manageris.com](mailto:info@manageris.com)

[www.manageris.com](http://www.manageris.com)

### Abonnement à Manageris (1 an)

Classique (22 synthèses "papier")	690 € HT
Executive (22 synthèses "papier + web")	850 € HT
Gold (accès à la base complète des synthèses)	1850 € HT

### Ventes au numéro

	Abonnés	Non abonnés
Synthèse	33 € HT	66 € HT
Numéro	66 € HT	132 € HT

Droits de diffusion et tarifs groupés : nous consulter.