

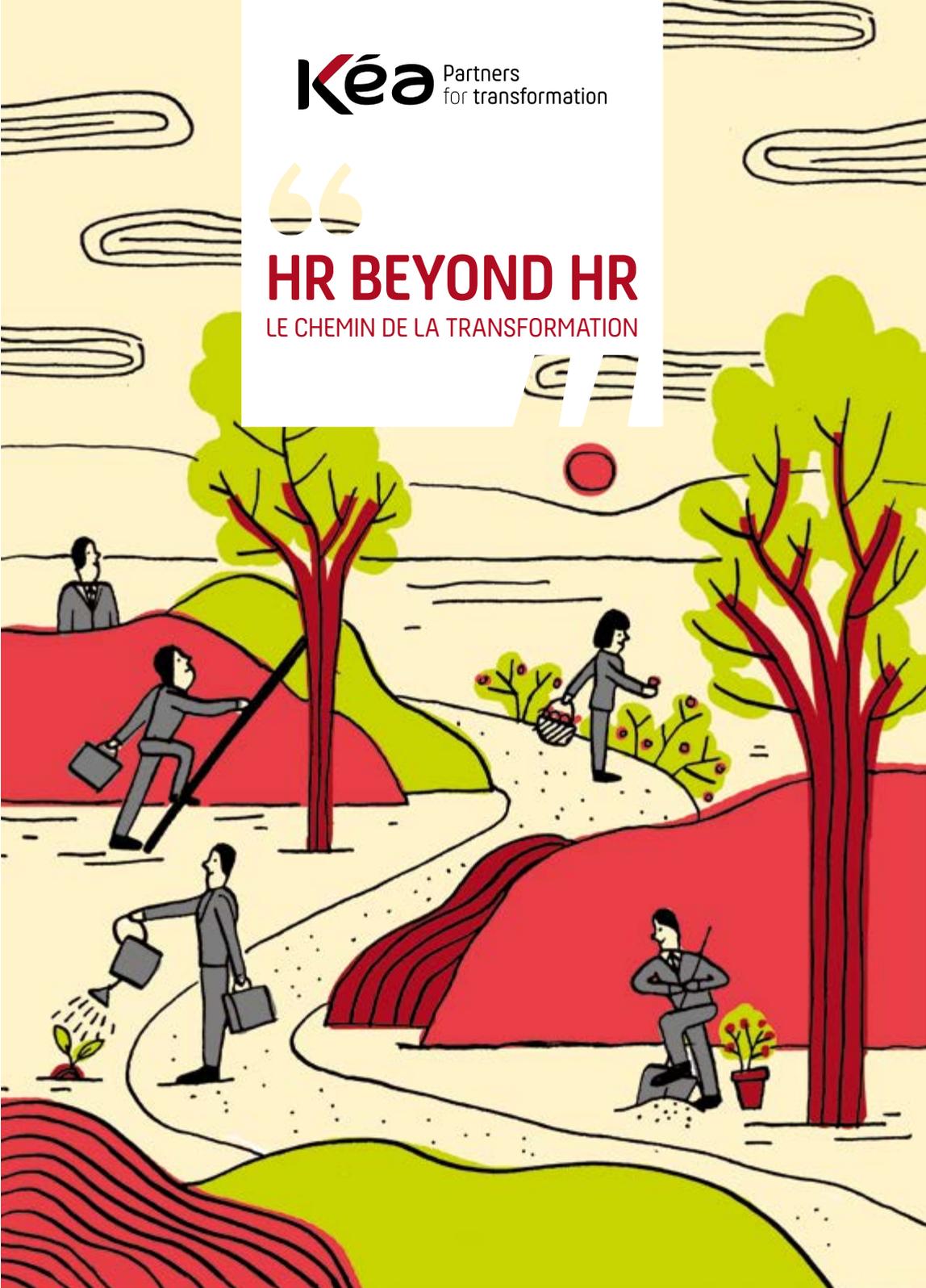
Kéa Partners
for transformation

“

HR BEYOND HR

LE CHEMIN DE LA TRANSFORMATION

”



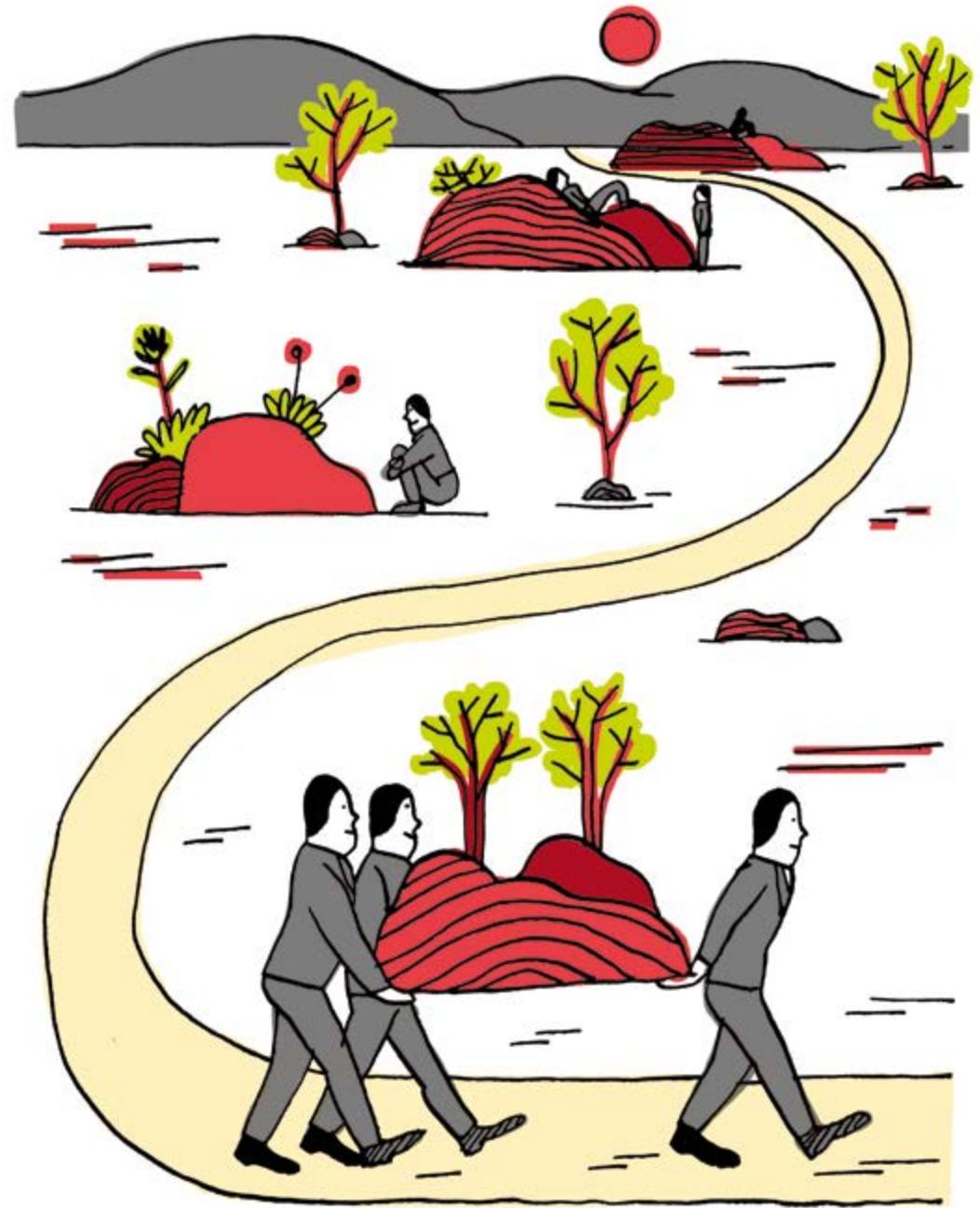
Patrick Longuechaud & Thibaut Cournarie & Wilfrid Legendre

HR BEYOND HR

LE CHEMIN DE LA TRANSFORMATION

Quart d'heure d'avance

Octobre 2016





P R É A M B U L E

DRH : la transformation c'est votre sujet !

On sait les impacts profonds que la transformation d'une organisation peut avoir sur les comportements des collaborateurs et sur leur engagement, ainsi que la remise en cause des cultures de l'entreprise qu'elle peut engendrer. On connaît les risques psychosociaux découlant des processus de changement, liés à la fois à la perte de repères et aux efforts d'adaptation à de nouveaux enjeux, voire à de nouveaux métiers.

A travers l'exercice de notre métier de consultant, nous avons pu expérimenter combien associer dès le premier jour les principales parties prenantes de l'entreprise et, au premier chef, les collaborateurs était un incontournable pour une transformation réussie et durable. En conséquence, notre conviction, établie de longue date mais à ce jour trop rarement observée chez nos clients, est que la direction des ressources humaines doit être le fer de lance de la transformation.

L'objectif de ce livre est de proposer un modèle qui permette aux directeurs des ressources humaines (DRH) de s'emparer de la question de la transformation et du changement. Cela nécessite que la fonction RH traite d'abord les contradictions auxquelles elle se retrouve confrontée, paradoxes exacerbés par les facteurs transformationnels qui affectent un nombre croissant de sociétés et, ce faisant, le corps social.

Partant de ce modèle, nous avons entrepris une recherche qualitative, afin de qualifier la perception de la direction des ressources humaines par ses parties prenantes. La recherche rend compte aussi de leurs attentes et de leur vision de la fonction DRH.

La conclusion montre le chemin que doit prendre la DRH pour s'engager sur le chemin de sa propre transformation.



LA RECHERCHE ET SON PROTOCOLE

REMARQUES PRÉLIMINAIRES

Le terme directeur des ressources humaines renvoie ici à la personne dirigeant la communauté des RH de toute l'entreprise – c'est la fonction hiérarchique la plus élevée au sein du département RH dans une organisation. Pour des besoins de simplicité, nous ferons ci-après usage de l'acronyme DRH pour signifier indifféremment directeur/directrice des ressources humaines.

Vu l'usage fréquent des termes « changement » et « transformation », nous jugeons utile de préciser l'acception de ces termes tels qu'utilisés ici :

> « changement » est le mot générique recouvrant tout type de changement – qu'il soit programmatique ou adaptatif, qu'il s'agisse d'un laps de temps court (une cible clairement identifiée et bornée dans le temps, pour aller d'un point A à un point B) ou que le changement soit compris comme l'accession à un état de transformation permanente ;

> « transformation » renvoie ici à ce dernier processus, continu et sans fin. Il affecte de nombreuses facettes du business model : culture, organisation, vision, capacités... c'est l'entreprise qui revêt en permanence, dans un monde VUCA (volatile, incertain, complexe, ambigu), ses composants organisationnels pour s'adapter à son écosystème.

Pour les besoins présents, nous avons choisi de limiter le cadre de nos recherches et notre référentiel organisationnel aux entreprises privées ou semi-privées. Cela n'implique en aucune façon que le concept proposé ne puisse s'appliquer au secteur public ou aux organisations du secteur associatif. Simplement nous ne l'avons pas exploré.

Autres termes que nous utiliserons :

> « Comité exécutif » (Comex) pour renvoyer à l'organe de direction suprême, nous aurions pu dire CODIR.

RÉSUMÉ DE L'ENQUÊTE

Les résultats de la recherche qualitative et intersectorielle sont basés sur 20 entretiens approfondis de dirigeants, de leaders de syndicats nationaux, de membres de conseils d'administration, de consultants externes – tous autant concernés par la fonction RH –, ainsi que de DRH eux-mêmes.

La taille des sociétés représentées varie de 3 000 à 200 000 employés. Elles opèrent tant sur le marché français qu'à l'international et dans des secteurs aussi divers que le transport, l'industrie du luxe, l'assurance, les banques, les produits de grande consommation.

Chaque entretien s'est conduit à partir d'un questionnaire identique, à questions ouvertes. Les réponses enregistrées ont été analysées et rigoureusement codifiées pour permettre l'attribution des contenus aux activités décrites dans notre modèle RH. La codification s'est avérée une méthode exigeante mais flexible et efficace.

Cette recherche est partie intégrante d'un projet académique élaboré sous l'égide conjointe de l'Université d'Oxford et de HEC Executive Education.

Nos conclusions sont aussi basées sur une recherche quantitative menée en 2014 par l'institut de sondage OpinionWay auprès de 109 directeurs généraux et directeurs des ressources humaines ; cette étude visait à qualifier la perception de la fonction RH.

Sociétés et organismes impliqués dans la recherche :

AIG / AIR FRANCE / BULL / CFDT / DIRIGEANTS & PARTENAIRES / DOCAPOST
ENJEUX & DIRIGEANTS ASSOCIÉS / FO / GUERLAIN / HEINEKEN / HSBC
INSTITUT SUPÉRIEUR DU TRAVAIL / KORDA & PARTNERS / LA POSTE
LOUIS VUITTON / NORBERT DENTRESSANGLE / PETIT BATEAU / STEF

01

DE PROFONDS CHANGEMENTS DE PARADIGMES SONT AUJOURD'HUI À L'ŒUVRE MAIS... OÙ SONT LES DRH ?

02

CONSTRUISONS SUR LES PARADOXES DE LA FONCTION PLUTÔT QUE LES NIER !

- > Le modèle du DRH transformateur
- > DRH : soyez un généraliste stratège, c'est ce que nous disent vos parties prenantes

03

FOCUS SUR LES QUATRE RÔLES DU DRH

- > Stratège des capacités et du changement
- > Expert en stratégie RH
- > Pilote opérationnel
- > Conseiller de la gouvernance

04

« H^2+V^2 » = LES COMPORTEMENTS CIBLES !

- > Tenir les quatre rôles du modèle suppose d'agir avec les postures et comportements adéquats

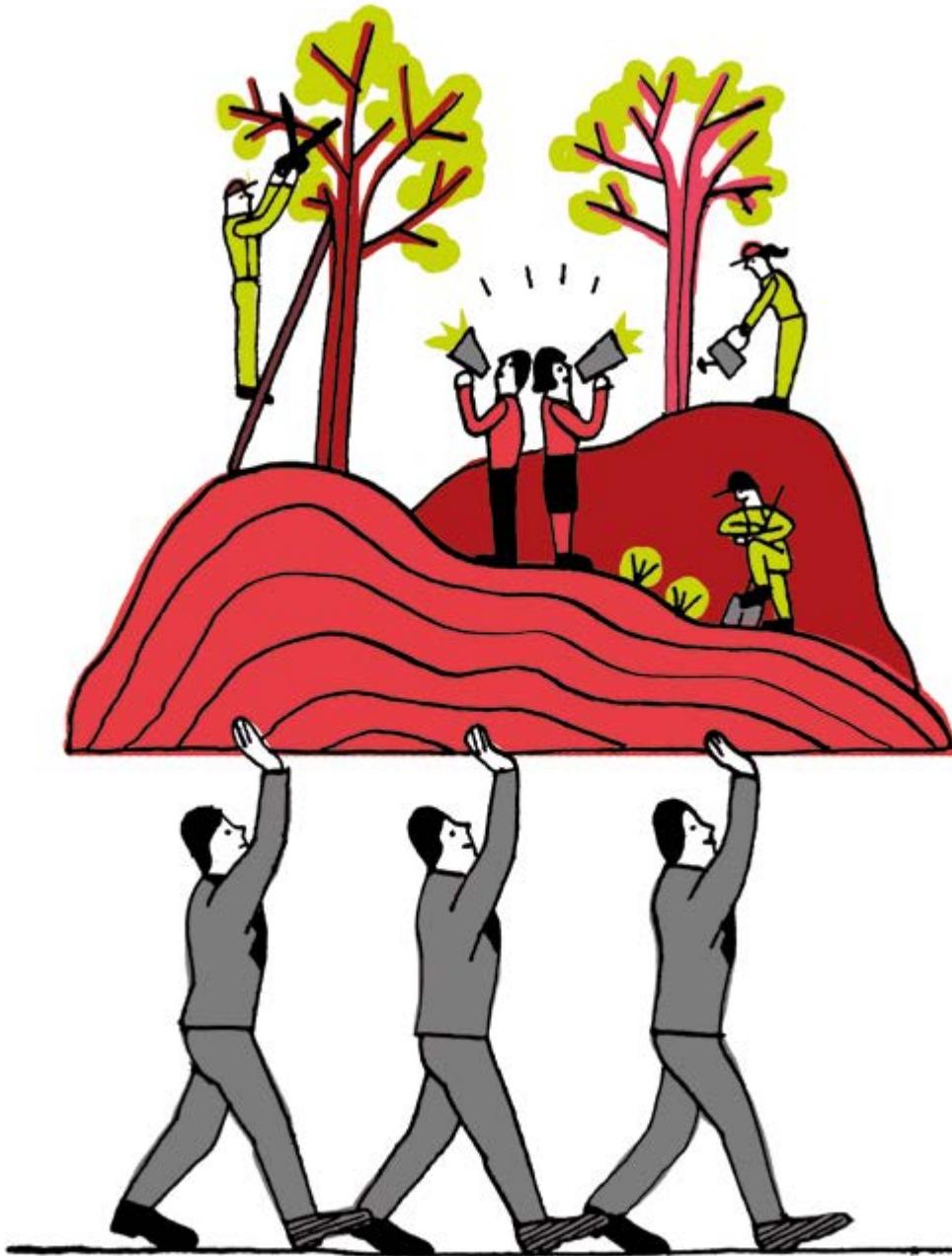
05

LA TRANSFORMATION COMMENCE PAR CELLE DE LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

- > Un exemple dans l'industrie pharmaceutique

06

QUE RETENIR ?



01

DE PROFONDS
CHANGEMENTS DE PARADIGMES
SONT AUJOURD'HUI À L'ŒUVRE
MAIS... OÙ SONT LES DRH ?





Le cœur d'expertise de Kea est d'aider les dirigeants dans leurs enjeux de transformation et de trouver les moyens de rendre les changements durables, question de plus en plus critique au moment où de profonds changements de paradigmes sont à l'œuvre : business models disruptifs, mondialisation, nouveaux modes de contractualisation, montée en puissance de l'économie du lien et de la valeur d'usage, nouvelles technologies...

Ces changements de paradigmes, souvent combinés, affectent profondément nos organisations en effaçant les frontières entre l'interne et l'externe, en suscitant le besoin de nouvelles compétences, en amenant l'entreprise à privilégier l'horizontalité des réseaux transverses à la verticalité de la chaîne hiérarchique, en obligeant l'entreprise à repenser son business model au regard de concurrents qui inventent de nouvelles règles du jeu...

Il devient de plus en plus évident¹ qu'il n'est plus envisageable de considérer un programme de transformation, qui traiterait distinctement d'une part la stratégie « business » et ses vecteurs « froids » (business models, systèmes, structures...) et d'autre part la culture et sa dimension « chaude » (comportements, valeurs, style de leadership, rituels...). La dimension stratégique et la dimension culturelle et humaine sont forcément aujourd'hui les parties intégrantes d'un tout et il faut développer l'une et l'autre de façon simultanée et non séquentielle.

¹ On enregistre un taux d'échec très important (70%) des programmes de transformation qui ne tiennent pas compte d'emblée des facteurs humains et culturels. Source : McKinsey Quarterly Transformation Executive Survey / 2008

Ces changements impactent le corps social...

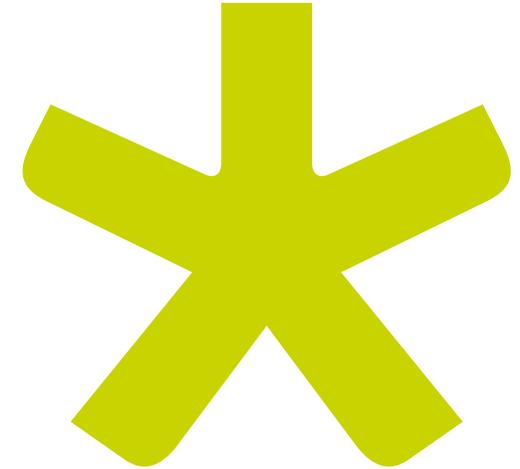
Tous ces changements ont une incidence directe sur le corps social des entreprises, amenant dans leur sillage la remise en cause, l'inertie, voire l'anxiété : quid de mon statut, de mon emploi, de mon réseau d'appartenance, de mon autonomie ? Dans ces conditions, comment faire pour engager les équipes dans un processus de transformation, potentiellement anxiogène ?

... mais où sont les RH ?

À notre grande surprise, nous constatons, à travers les programmes de transformation que nous menons aux côtés de nos clients, que les directions des ressources humaines n'y sont pas impliquées comme contributrices de premier rang : il leur incombe surtout de gérer les conséquences sociales de changements décidés en amont. Ce qui se résume le plus souvent à gérer le plan de restructuration avec les partenaires sociaux, si possible rapidement et sans conflit social ! Or, comme nous le savons, le succès durable de la transformation repose sur la capacité à engager le corps social dès le premier jour... or qui d'autre que la DRH est légitime pour le faire ?

Le fait que la DRH ne soit pas davantage partie prenante de la transformation est lié à son rôle institutionnel : la fonction s'est enfermée dans les tensions entre les priorités essentielles de l'institution (alignement sur les enjeux financiers) et les attentes d'un corps social multiples voire contradictoires : syndicat et administrateurs, employés et managers, chaînes de commandement verticales et fonctions transversales, filiale et corporate, génération Z et séniors...

La question est donc d'aider la fonction RH à dépasser ces contradictions qui l'embolisent pour que l'entreprise puisse faire corps et réussir sa transformation. Voilà le défi critique à relever, le nœud gordien à trancher.



02

CONSTRUISONS
SUR LES PARADOXES
DE LA FONCTION
PLUTÔT QUE LES NIER !



En tant qu'interfaces et partenaires des différents groupes composant le tissu social de l'institution, les DRH sont dans l'œil du cyclone et sont confrontés à deux types de paradoxes.

PARADOXES ORGANISATIONNELS :

- > Comment assurer la cohérence transversale d'un groupe, tout en préservant l'agilité des business units, afin de leur permettre de répondre aux besoins des marchés locaux ?
- > Comment construire une identité forte autour de valeurs communes tout en développant la capacité à intégrer des cultures locales ou celles résultant de l'acquisition de nouvelles sociétés ?
- > Comment investir dans le développement des équipes et des compétences requises, pour soutenir le succès à long terme de l'entreprise, tout en faisant face aux inéluctables pressions à court terme qui poussent à produire les résultats financiers attendus par le marché ?
- > Comment gérer les injonctions souvent paradoxales des différentes parties prenantes de l'entreprise : employés, conseil d'administration, collègues, CEO ? C'est le cas, par exemple, lorsqu'un conseil d'administration demande une réduction drastique des effectifs, avec un retour rapide sur les dépenses du plan de sauvegarde de l'emploi, alors même que les employés n'aspirent pour leur part qu'à la stabilité de l'emploi ou, du moins, à une généreuse indemnité de licenciement.

PARADOXES COMPORTEMENTAUX :

- > Comment demeurer à l'extérieur le porte-drapeau de la culture de l'entreprise et, vis-à-vis d'audiences différentes (le Comex par exemple), prendre les devants pour faire ressortir les contradictions entre les valeurs affichées et celles dont témoigne, dans les faits, le fonctionnement de l'organisation ?
- > Comment maintenir la confiance avec ses pairs en les conseillant sur les enjeux managériaux tout en gérant les décisions relatives à leur évolution de carrière, leurs augmentations salariales et parfois même leur licenciement ?
- > Comment en même temps « *get to the balcony* » et « *go to the dancefloor* » :
 - arriver à se doter d'une vision systémique et intégrée de toutes les composantes de l'organisation, tout en captant ce qui se passe au plan local ;
 - assurer la proximité requise avec le cercle fermé des dirigeants de l'entreprise tout comme avec le terrain ?

Le modèle du « DRH transformateur »

Partant de ces paradoxes, l'objectif est de définir, à travers une approche systémique, un modèle de la fonction du DRH qui ne soit pas aligné de façon restrictive avec une seule des parties prenantes – soit, comme bien souvent, l'institution et les actionnaires.

Gareth Morgan² nous dit que « *La gestion de paradoxes requiert l'acceptation du fait que les deux facettes composant les contradictions – qui sont les corollaires du changement – ont chacune leur mérite, l'une autant que l'autre.* » La question qui en découle, dès lors, est la suivante : comment dépasser, sans les nier, les paradoxes de la fonction du DRH pour en faire émerger une raison d'être ?

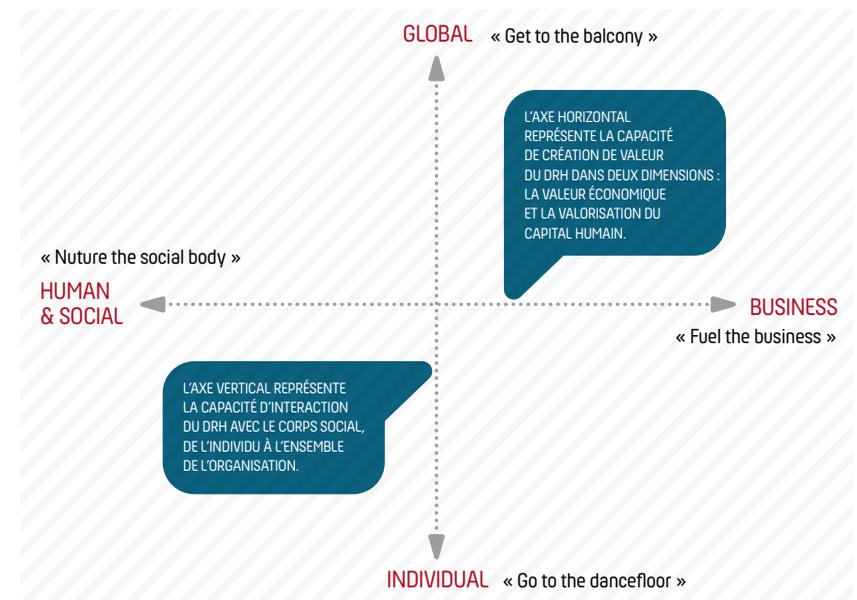
Notre approche part des deux types de paradoxes identifiés précédemment pour en faire les deux axes du modèle de la fonction DRH.

L'AXE HORIZONTAL (PARADOXES ORGANISATIONNELS)

Cet axe horizontal recouvre les enjeux fonctionnels avec d'un côté la création de valeur économique et de l'autre la valorisation du capital humain.

L'AXE VERTICAL (PARADOXES COMPORTEMENTAUX)

Cet axe vertical recouvre les interactions du DRH avec le corps social, ce qui implique différentes postures allant du besoin d'agir sur l'organisation dans son ensemble, dans une posture d'architecte systémique, à la proximité individuelle avec les personnes, en passant par les interactions avec les équipes, les sites, les unités opérationnelles, les divisions...



La moitié haute qui se situe au-dessus de l'axe horizontal définit le champ stratégique. La partie au-dessous de l'axe recouvre les activités à caractère plus opérationnel.

À gauche de l'axe vertical c'est le champ du DRH expert. À droite, celui du DRH généraliste.

²Images of Organization - Morgan Gareth - Updated edition Sage / 2006.

Quatre rôles du DRH se dégagent à l'intersection des axes :

Stratège des capacités & du changement

Dans ce rôle, le DRH définit la hauteur de la marche à franchir et trace le chemin de la transformation :

- > mesure où en est l'entreprise sur trois domaines : la culture, l'organisation, le capital humain ;
- > traduit la vision et la stratégie en termes de capacités requises sur ces trois champs pour en faire un avantage compétitif ;
- > analyse l'écart avec les capacités requises au regard de la vision et la stratégie ;
- > architecture le chemin de la transformation.

Expert de la stratégie RH

Là, il se focalise sur le développement des compétences et la matérialisation des comportements attendus au regard de la stratégie et de la vision dans le cadre d'une approche systémique :

- > actionne différents leviers RH et en garantit la cohérence entre eux (par exemple : le développement du comportement de coopération peut être assuré à la fois par la formation et par des dispositifs d'incentives centrés sur des objectifs d'équipes) ;
- > développe au sein de l'entreprise des caractéristiques d'organisation apprenante ;
- > intègre les attentes d'un scope de parties prenantes plus large que les seuls actionnaires et leurs enjeux financiers (par exemple en capitalisant sur les enquêtes d'engagement dont l'analyse par profil permet d'identifier les attentes des différentes populations de l'entreprise).

Pilote opérationnel

C'est là le champ de l'exécution des stratégies, de la tactique et des activités opérationnelles et transactionnelles :

- > les relations sociales au sens paritaire certes mais aussi au sens des dispositifs d'interaction et de communication qui vont irriguer l'ensemble du corps social (réseaux sociaux, dispositifs de communication managériale, enquête d'engagement...);
- > les processus et systèmes RH et leurs facilitateurs digitaux et big data poussés au maximum de leur potentialité pour assurer transversalité et pilotage ;
- > le management au quotidien de la dynamique du triangle RH / employés / managers pour assurer les conditions de l'engagement du corps social à travers une expérience collaborateur réussie.

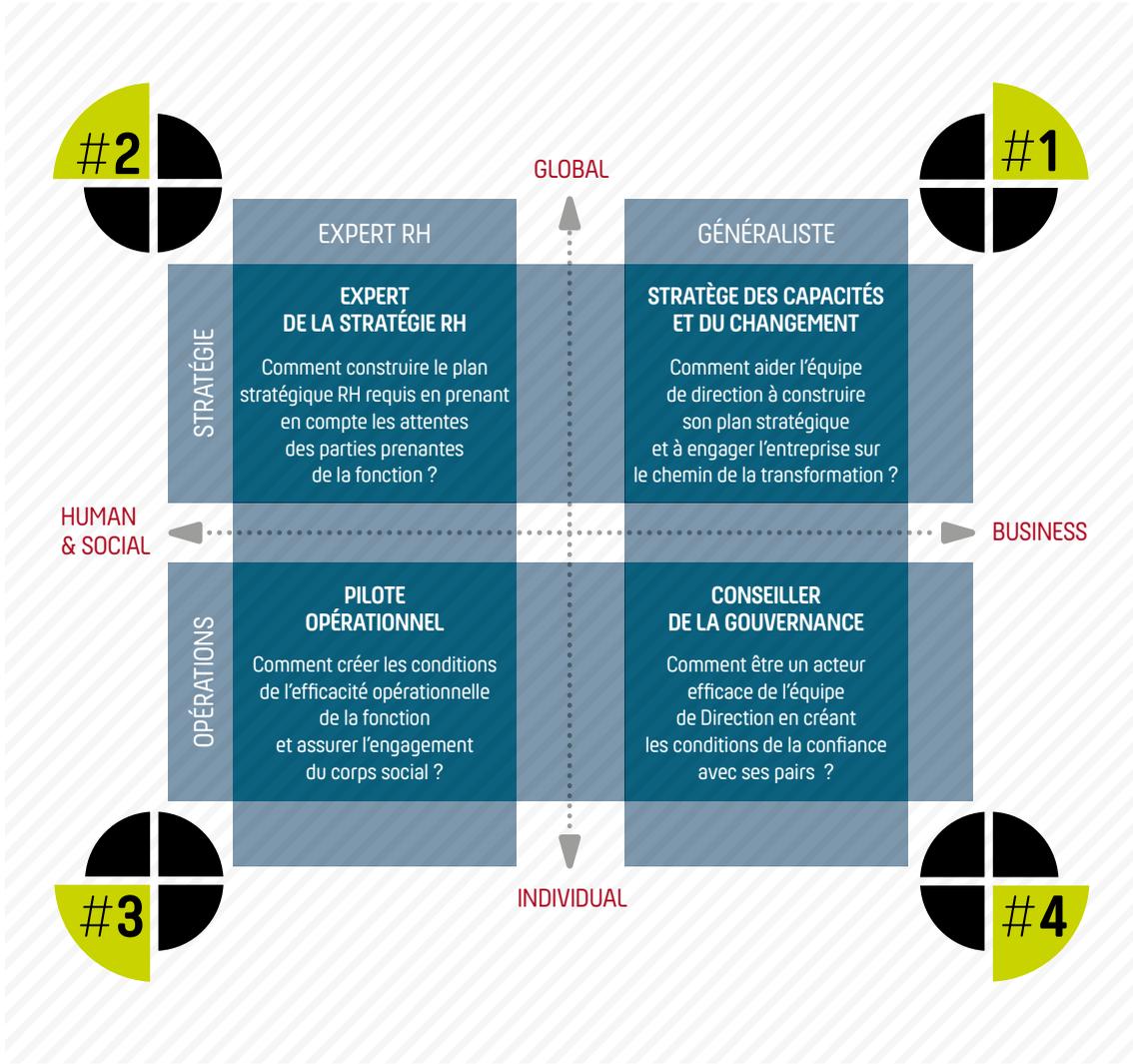
Conseiller de la gouvernance

Il agit à ce titre dans les cercles des dirigeants de l'entreprise et des organes de gouvernance :

- > sortant de son rôle d'intervenant à dire d'expert RH au sein de son Comex ;
- > prenant quand c'est nécessaire la posture d' « employee champion » vis-à-vis de ses collègues du Comex ;
- > conseillant le CEO, ses pairs et les N -1 de ses pairs sur leurs enjeux managériaux et de gouvernance.

LES QUATRE QUADRANTS DU « DRH TRANSFORMATEUR »

-  #1 STRATÈGE DES CAPACITÉS ET DU CHANGEMENT
-  #2 EXPERT DE LA STRATÉGIE RH
-  #3 PILOTE OPÉRATIONNEL
-  #4 CONSEILLER DE LA GOUVERNANCE

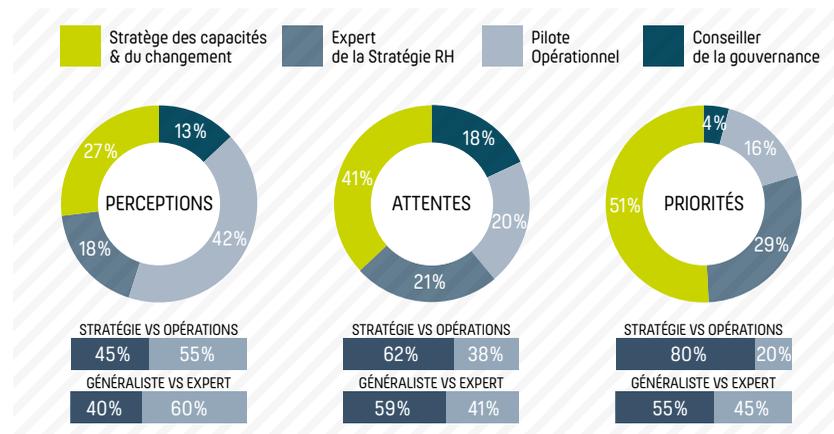


DRH : soyez un généraliste stratège, c'est ce que nous disent vos parties prenantes

Ce que nous apprend l'enquête sur les quatre quadrants :

Chaque quadrant est la somme d'activités RH plus détaillées. Par exemple, le quadrant relatif au « DRH stratège des capacités et du changement » se compose d'activités telles que l'organisation, la culture, l'engagement, les enjeux et le management de la transformation... C'est le nombre de fois qu'une de ces activités est citée à propos du rôle du DRH qui définit le poids de chacune et conséquemment le poids du quadrant dans sa globalité.

Dans le tableau ci-dessous, nous comparons les perceptions des parties prenantes avec leurs attentes et les priorités exprimées en ce qui concerne les rôles attendus du DRH.



Quelles conclusions tirer ?

Le basculement entre perceptions du rôle actuel d'une part et attentes et priorités d'autre part est très significatif.

Stratégie versus opérations : les deux quadrants relatifs au rôle stratégique du DRH (DRH stratège des capacités & du changement et DRH expert de la stratégie) passent de 45% à respectivement 62% et 80% au détriment des deux quadrants relatifs aux opérations (DRH pilote opérationnel et DRH conseiller de la gouvernance).

Généraliste versus expert : on observe aussi une inversion des proportions mais dans une tendance moindre : les quadrants « généralistes » (stratège des capacités et du changement et conseiller de la gouvernance) passe de 40% à respectivement 59% et 55% et les quadrants experts (expert de la stratégie RH et pilote opérationnel) de 60% à 41% et 45%.

Si le DRH n'est toujours pas perçu aujourd'hui comme un partenaire business à part entière de l'entreprise, les attentes en ce sens sont néanmoins très significatives.

Si nous tenons compte des activités détaillées du DRH nous pouvons en déduire :
 > une constante : les rôles relatifs aux talents et aux relations sociales se retrouvent toujours au 1^{er} ou 2^e rang, qu'il s'agisse de la perception, des attentes ou des priorités ;

> des changements significatifs : le management de la transformation acquiert plus d'importance – passant du 6^e rang (perceptions) au 2^e (priorités) et, ce faisant, se retrouve au même niveau que les relations sociales et les enjeux liés à l'engagement du personnel ;

> les résultats concernant la transformation et l'engagement du personnel sont en corrélation étroite avec le fait que la transformation soit déclarée comme le défi business N° 1 pour les parties prenantes interrogées. Cela signifie aussi qu'il est attendu que les RH tiennent un rôle clé dans le processus de transformation, surtout en ce qui concerne leur capacité à susciter l'adhésion du corps social.



03

FOCUS SUR LES QUATRE RÔLES DU DRH

- > STRATÈGE DES CAPACITÉS ET DU CHANGEMENT
- > EXPERT EN STRATÉGIE RH
- > PILOTE OPÉRATIONNEL
- > CONSEILLER DE LA GOUVERNANCE



STRATÈGE DES CAPACITÉS ET DU CHANGEMENT

Que recouvre ce rôle ?

Dans ce rôle, le DRH doit traduire la vision de l'entreprise en termes de capacités nécessaires et distinctives pour qu'elle soit effective : mesurer l'écart entre l'existant et ce qui est requis, et concevoir la stratégie de changement.

Agir en tant que stratégie des capacités

> Le capital organisationnel

Le capital organisationnel recouvre les aspects « hard » de l'organisation : les structures, les processus clés business et support, la répartition des rôles et responsabilités, les principes de gouvernance, la répartition du travail, les systèmes collaboratifs, les communautés fonctionnelles, l'utilisation optimale de technologies numériques...

L'avantage compétitif se prend en réussissant à déployer une meilleure organisation du travail et de meilleurs modes de fonctionnement que la concurrence. En cela, ce champ est similaire à la définition que Peter Boxall et John Purcell³ donnent de l'avantage organisationnel : « *une fonction difficilement imitable, des processus hautement évolués propres à la compagnie* ».

> Le capital culturel

Le capital culturel recouvre les aspects « soft » de l'organisation, c'est-à-dire la culture, ses composants, les objets culturels : systèmes de valeurs, style de leadership, relations sociales, rituels, niveau d'engagement...

L'approche de Richard Barrett⁴, que nous utilisons pour mesurer l'état de santé culturelle d'une organisation, établit une corrélation entre le taux de valeurs freins constaté, le taux d'engagement du personnel et le niveau de performance de l'entreprise.

Un capital culturel offrant un avantage concurrentiel est celui qui libère le leadership de chacun et économise ainsi le temps qui aurait autrement été dépensé dans la coordination du travail et le contrôle des collaborateurs afin de parvenir aux résultats escomptés.

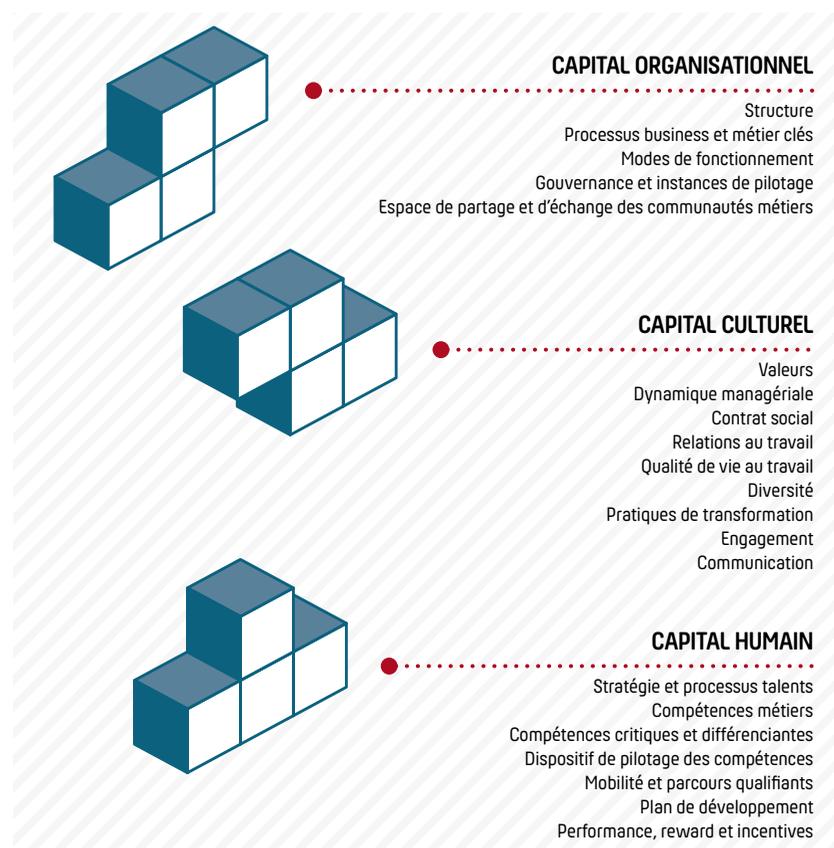
> Le capital humain

Le capital humain, troisième source d'avantage compétitif pour l'entreprise, recouvre un ensemble d'expertises et de talents. Faire la différence dans ce domaine signifie que l'institution dispose de meilleures ressources humaines que les concurrents. C'est le degré de différenciation en termes de savoir et de savoir-faire, d'expérience et d'éducation, de personnalité et de comportement des équipes qui crée l'écart favorable à l'entreprise et fait sa force.

³ Strategie and Human Resources Management - Peter Boxall et John Purcell - Palgrave Macmillan / 2011

⁴ www.valuescentre.com/about/richard-barrett - The values driven organization - Routledge / 2013

LES TROIS CHAMPS DU CAPITAL DE L'ENTREPRISE



Agir en tant qu'agent du changement et de la transformation

Dès que les requis dans ces domaines organisationnel, culturel et humain sont dégrossis, le DRH conseillera sur la façon d'atteindre les objectifs ainsi que sur la stratégie de changement et de transformation à appliquer. Il positionnera

le curseur entre une approche adaptative – où, si la problématique est claire, le chemin et la solution sont à inventer – et une approche davantage top-down – où les solutions sont déjà inscrites dans le registre de savoir-faire de l'entreprise – le tout dépendant de l'ampleur et de la nature du changement à accomplir.

> Changement à portée limitée

Ce changement se limite à une zone ou à un enjeu spécifique déjà expérimentés. Par exemple : une multinationale lançant des opérations dans un nouveau pays mais pour des lignes de produits existantes et dans le cadre d'expertises déjà maîtrisées ne nécessitera sans doute qu'une approche de gestion du changement classique, mettant à contribution les experts de l'entreprise et les équipes locales dans des processus collaboratifs simples.

> Changement global

Un changement global se fait en profondeur : il ne s'agit pas seulement d'aligner objectifs stratégiques et capacités mais aussi de définir simultanément la vision et le modèle de fonctionnement. Un changement global requiert des processus collaboratifs ; la capacité à susciter l'adhésion et l'engagement des collaborateurs est cruciale. Par exemple : une multinationale de l'industrie pharmaceutique, confrontée à l'évolution de la réglementation, au développement des génériques, à la falaise des brevets, devra réinventer son business model.

L'un des apports critiques du DRH sera de mettre en place les conditions propices à une transformation effective et durable, non seulement en agissant directement sur les objets de la transformation : nouvelle structure, nouveau modèle de fonctionnement, nouveaux systèmes... mais aussi en actionnant les leviers « soft » qui vont la faciliter : culture, style de management, actes symboliques.



RÉSULTATS DU QUADRANT « STRATÈGE DES CAPACITÉS ET DU CHANGEMENT »



LE POINT DE VUE DE KEA

Le poids relatif au rôle du DRH stratège des capacités et du changement évolue de façon très significative, révélant une attente forte des parties prenantes interrogées.

La lecture des résultats détaillés nous montre que :

- les activités liées à l'engagement, la culture, l'organisation et la transformation apparaissent comme les activités les plus attendues dans ce quadrant, confortant la façon dont nous avons conçu le modèle ;
- pour les répondants pour lesquels l'enjeu business N° 1 de leur entreprise est la transformation (75 % d'entre eux), l'attente d'un DRH stratège des capacités et du changement monte à 55 % en termes de priorités, et c'est l'activité spécifique de transformation qui devient la première priorité parmi les 17 domaines couvrant le spectre d'action du DRH.

Bien entendu, cela ne peut que conforter le lien que nous faisons entre la montée en puissance des transformations disruptives que vivent les entreprises et le rôle attendu des DRH pour y faire face.



ÉTUDE DE CAS

Un acteur clé du secteur de la distribution française se retrouve confronté à une baisse continue du trafic clients dans ses magasins, de la taille du panier moyen et, en conséquence, de ses marges alors que les coûts d'opération connaissent une hausse constante.

Comment la DRH a-t-elle déployé une approche collaborative pour la réalisation d'un programme de satisfaction client ?

La DRH, conjointement avec le directeur des opérations, entreprend d'identifier, d'évaluer et de déployer de nouvelles approches pour améliorer le taux de satisfaction client et la productivité tout en saisissant l'opportunité de faire ainsi grandir les collaborateurs du groupe. L'entreprise, avec l'aide de Kea, identifie d'abord les principes communs applicables à toute l'organisation pour atteindre ces objectifs et se lance ensuite sur une phase d'expérimentation suivant une méthodologie dénommée « laboratoire ». Cette phase concerne d'abord dix magasins. Le management de ces dix magasins facilite ainsi, sur la base d'une méthodologie très rigoureuse, des séances de brainstorming en vue de faire générer par les équipes des idées (leurs idées) d'amélioration applicables en magasin. Par la suite, 50 autres magasins appliquent la méthode « laboratoire » avec l'objectif de l'étendre à l'ensemble des magasins au rythme de 100 par an. Les réactions et les résultats sont positifs à plusieurs niveaux :

- > style managérial encourageant l'initiative ;
- > flexibilité opérationnelle et enrichissement des tâches ;
- > engagement et responsabilisation accrues du personnel ;
- > augmentation du trafic en magasin.

Un pari où toutes les parties prenantes sont gagnantes : clients, employés et actionnaires !



EXPERT DE LA STRATÉGIE RH

Que recouvre ce rôle ?

Nous avons vu que, en tant que stratège des capacités et du changement, le DRH est encouragé à faire le lien entre la stratégie business et les capacités à la mettre en œuvre. Ce quadrant « expert de la stratégie RH » approfondit l'approche relative au capital humain (compétences et comportements).

L'approche classique :

Les stratégies RH au niveau corporate concernent souvent essentiellement le développement des compétences et des talents et l'alignement des comportements aux modèles managériaux implicites ou explicites de l'entreprise.

> Alignement du comportement : il s'agit d'abord d'identifier les comportements requis au regard de la vision, de la stratégie et des valeurs de l'entreprise. L'enjeu est ensuite d'orienter les collaborateurs vers la manifestation effective de ces comportements, à l'aide de différents leviers et processus RH : rétribution, évaluation de la performance, fixation des objectifs, prise en compte des comportements observés pour l'admission aux listes de hauts potentiels, session de formation au leadership (ou atelier de co-développement)...

> Développement des compétences et des talents : la définition des compétences professionnelles et transversales requises par la stratégie business et ce sur un plan qualitatif et quantitatif ; la définition des stratégies d'acquisition et/ou de développement (de *talent consumer* à *talent farmer*) ; l'acquisition des compétences et talents par le biais du recrutement, des outils de rétention du personnel, de la formation, de la mobilité, de l'exposition en mode projets...

C'est là ce que les anglo-saxons nomment l'approche du double fit : alignement avec les enjeux business et alignement des processus RH entre eux. C'est faire en sorte, par exemple, que le comportement de coopération soit encouragé via la formation, mais aussi par des incentives portant sur des objectifs d'équipe et par le dispositif d'évaluation et aussi faire en sorte que la capacité à coopérer soit un élément discriminant pour l'éligibilité à la liste des hauts potentiels.

La limite toutefois de cette approche est qu'elle est guidée par les seuls enjeux business et soutenue par les seuls leviers RH.

Dès lors ouvrons le jeu !

1/ Étendre les leviers au-delà des domaines RH

L'objectif est d'approcher le développement du capital humain d'une façon systémique – en examinant aussi l'incidence positive ou négative de l'organisation et de la culture sur le développement et la contribution des collaborateurs.

> Comportements : est-ce que le capital organisationnel (structure, systèmes, rôles, répartition de la responsabilité entre direction centrale et filiales, processus...) favorise la coopération au-delà des frontières fonctionnelles pour accélérer l'innovation ? Encourage-t-il ou limite-t-il l'autonomie requise pour une plus grande réactivité face aux exigences des marchés locaux ?

> Compétences : est-ce que le capital culturel et ses composantes (valeurs, style leadership, modes de fonctionnement, rituels...) permettent, par exemple, la remise en cause des modèles existants ? Est-il créateur de routines embolisantes ? Comment les erreurs et échecs sont-ils traités ? Sont-ils considérés comme des opportunités d'apprentissage et de croissance ou donnent-ils lieu à des sanctions, voire même à des licenciements ?



RÉSULTATS DU QUADRANT « EXPERT DE LA STRATÉGIE RH »



LE POINT DE VUE DE KEA

À l'évidence, ce n'est pas ce quadrant qui témoigne de l'attente d'évolution la plus forte : les DRH passent pour être relativement centrés sur les questions de talents – ce qui est effectivement l'activité prépondérante de ce quadrant. Les talents demeurent la priorité des priorités des agendas RH, particulièrement dans les entreprises internationales dont l'expansion se fait dans des territoires où l'enjeu demeure de trouver, former et retenir un effectif qualifié.

L'impact des variables de transformation plus ou moins disruptives sur les business models n'est évidemment pas non plus étranger à l'importance de l'enjeu talent et compétence. Avec l'émergence de nouveaux métiers - spécialiste de l'éco-conception, professionnel de la reverse logistique, UX designer, community manager, etc. -, la capacité à former à ces nouveaux métiers ou à avoir les stratégies de sourcing adaptées devient critique.

Acquisition de nouvelles compétences mais aussi pérennisation des compétences cœur : nous notons ainsi un nombre croissant de grands groupes, hier focalisés quasi exclusivement sur les « High Pots », qui développent aussi des chemins de carrière pour leurs experts, ayant pris conscience de l'importance de ces « backbones » dans la pérennisation des savoirs clés de leur entreprise. Chez Kea nous les appelons les « Craft Pots ».

Tout cela explique que les talents et compétences demeurent la priorité N° 1 des interviewés parmi toutes les activités RH.

2 / Élargir les apports stratégiques du DRH par l'implication des parties prenantes

La seconde piste est de ne pas partir uniquement des besoins fonctionnels et business de l'organisation pour établir les stratégies talents et compétences mais de tenir compte des attentes des personnes aussi bien en tant qu'individus, avec leurs envies et projets, qu'en tant que membres des différentes communautés qui constituent l'entreprise.

Nous avons déjà évoqué que les collaborateurs ne forment pas un corps monolithique et que le personnel d'une entreprise est la somme de divers groupes qui présentent des attentes et intérêts quelquefois différents voire conflictuels.

Il est impossible bien entendu que la stratégie RH puisse être en parfait alignement avec les besoins et demandes de toutes les parties prenantes. La stratégie RH a néanmoins intérêt à tenir compte de ces diverses attentes, à plus forte raison sur des questions qui sont des sources potentielles de tensions.

Un arbitrage entre les attentes conflictuelles de différentes parties prenantes peut être facilité en ayant recours aux critères de R.K. Mitchell, B.R. Eagle, D.J. Wood⁵ – pouvoir, légitimité, urgence – pour établir une priorisation rationnelle. Par ailleurs, les enquêtes d'engagement ou d'opinion sont souvent une bonne façon de capturer et de mesurer les attentes des différents groupes sociaux d'une entreprise.

⁵Towards a theory of stakeholder identification and salience - Ronald K. Mitchell, Bradley R. Agle, Donna J. Wood
The academy of management review / 1997



ÉTUDE DE CAS

Une entreprise mondiale du secteur des produits de grande consommation.

La question : comment tenir compte, dans le plan stratégique RH, des attentes des employés en sus des exigences business à satisfaire ?

L'entreprise, l'un des trois leaders mondiaux de sa catégorie, décide d'initier un projet afin de définir les engagements mutuels entre le groupe, le management et les collaborateurs, sur quatre domaines clés. L'un de ces quatre domaines, intitulé « Grow Further », concerne le développement des collaborateurs.

Une enquête de satisfaction et d'engagement est diligentée auprès des employés dans les 36 pays du groupe, dans le but de déterminer l'état des perceptions de ces engagements mutuels. Grâce à l'analyse des résultats, effectuée à la maille des différents métiers, filiales et catégories de personnel, 200 initiatives locales et globales sont mises en place.

Le schéma ci-contre montre comment les résultats servent à l'élaboration d'une initiative « Develop career together », initiative complémentaire à une autre intitulée « capabilities for acceleration ». Ces deux initiatives (bottom up et top down) sont intégrées au plan stratégique RH.

GROW FURTHER

À l'énoncé « Mes opportunités de carrière à venir sont prometteuses », seuls 30% des interviewés adhèrent.

Les aspirations des employés, définies ci-après, se regroupent sous 2 axes.

NOUS SOUHAITERIONS
QUE LES OPPORTUNITÉS DE CARRIÈRES
ET DE MOBILITÉ SOIENT PLUS CLAIRES.

DEVELOP CAREER TOGETHER

Appliquer une gestion de carrière transparente et une dynamique de développement professionnel

- > Communiquer les règles de mobilité à tous les employés
- > Apporter un conseil en gestion de carrière à tous les niveaux
- > Amener les employés à être proactifs dans la gestion de leur carrière
- > Définir les options de développement de carrière basées sur les réalités locales et sur les réalités du groupe dans son ensemble

NOUS SOUHAITERIONS AVOIR L'ASSURANCE
QUE NOUS DÉVELOPPONS LES CAPACITÉS
PERTINENTES POUR NOTRE AVENIR.

CAPABILITIES FOR ACCELERATION

Sécuriser l'exécution du plan stratégique (capabilities planning)

Accroître la capacité des filiales à attirer et développer les talents

- > Déployer des approches de développement de talents propres aux filiales
- > Identifier et renforcer les fonctions et expertises critiques à l'application d'un plan stratégique
- > Mettre sur pied un Comité Métier pour les opérations industrielles et la R&D
- > Modéliser les savoir-faire métiers (finance, marketing, RH...) pour mieux les transmettre en mode accéléré, via du *blended learning*, dans les pays émergents



PILOTE OPÉRATIONNEL

Que recouvre ce rôle ?

Rappelons que c'est là le champ de l'exécution des stratégies, de la tactique et des activités opérationnelles et transactionnelles.

Plus précisément, ce rôle s'exerce dans trois grands domaines :

1/ L'efficacité opérationnelle

- > toutes les activités liées aux processus RH clés et à toutes les facettes de la supply chain des talents : image de l'employeur, sourcing des talents, sélection, recrutement, intégration, développement, gestion de la performance, établissement d'objectifs, évaluation, rétribution, mobilité, départs...
- > la gestion et la facilitation de la communauté RH (gouvernance, réunions, reporting, développement du personnel RH...)
- > le suivi et la gestion de tous les indicateurs de performance clés dépendant des RH (coût de main d'œuvre, nombre d'employés, jours de formation, taux d'accidents, absentéisme...)
- > le soutien de toutes ces activités par les outils SIRH et digitaux permettant le partage de l'information, la prise de décision, les transactions...

2/ Les relations sociales

Il s'agit d'une approche large de la dynamique des relations sociales et de la façon dont le corps social est irrigué, engagé, mis en lien :

- > le climat social, conditions de travail et sécurité, agencement physique des locaux...
- > la communication (ascendante, descendante, réunions, réseaux sociaux d'entreprise, communication managériale, communication institutionnelle...)
- > les événements collectifs tels les rituels et célébrations
- > l'implication des employés dans la prise de décision : ont-ils voix au chapitre concernant ce qui se passe dans leur unité de travail ?
- > la gestion des relations avec les représentants du personnel – au niveau local, européen, mondial – et des relations avec les syndicats internes, externes. Il peut s'agir des réunions habituelles du calendrier social, comme les négociations annuelles ou le comité d'entreprise, mais aussi, bien entendu, de la gestion des situations exceptionnelles comme l'annonce de restructuration, de fusion/acquisition, les conflits sociaux et autres situations de crise
- > les relations avec les parties prenantes externes (groupement d'employeurs, administration, ministère, institution éducative, think tank...)

3/ L'organisation et la gestion de la relation triangulaire entre les RH, le management et les collaborateurs

Ce sujet n'est généralement jamais abordé de façon explicite. Il est néanmoins essentiel de le traiter pour installer les conditions de l'expérience collaborateur via :

- > le digital (SIRH, intranet, applications pour les collaborateurs, mise à disposition d'outils digitaux utilisés dans la relation client)
- > l'organisation du travail (responsabilisation des collaborateurs, conditions de l'autonomie créées par les managers...)
- > les perspectives d'évolution métiers, tracées par les RH
- > l'ergonomie des postes, les conditions et outils de travail

Il s'agit aussi de construire une alliance responsable avec le management via :

- > un rôle de soutien efficace des RH dans la gestion du personnel en tant que copilotes avec les managers sans se substituer à eux
- > la responsabilité affirmée du leader sur la gestion des équipes, leur engagement et leur développement, le RH se positionnant comme conseiller des managers sur ces enjeux
- > la personnalisation des valeurs de l'entreprise par l'exemplarité du management
- > la justice organisationnelle (telle que perçue par les employés) dans toutes les décisions relatives à la rémunération et à l'évolution des collaborateurs

Enfin, il s'agit de mettre les collaborateurs en énergie sur leurs enjeux de développement personnel : de consommateurs trop souvent passifs à acteurs responsables de leur devenir professionnel.



RÉSULTATS DU QUADRANT « PILOTE OPÉRATIONNEL »



LE POINT DE VUE DE KEA

Ce quadrant démontre l'ampleur du changement attendu par les parties prenantes. Celles-ci tiennent fermement à ce que les RH prennent un rôle bien plus large et stratégique, au-delà des questions opérationnelles et transactionnelles. Les résultats détaillés montrent que les relations sociales demeurent au 1^{er} rang des attentes et au 2^e rang des priorités parmi toutes les activités répertoriées au sein de tous les quadrants. Les directeurs généraux recherchent des DRH ayant une parfaite maîtrise de la question sociale. Cela vaut particulièrement lorsque, comme aujourd'hui, réorganisation, transformation et restructuration sont les priorités mises à l'agenda.

A noter que si la direction des ressources humaines n'est pas au rendez-vous de la maîtrise du champ opérationnel, il sera vain pour elle d'essayer de s'élever vers les quadrants plus stratégiques. On ne l'écouterà pas et ses collègues auront vite fait de la rappeler à ses fondamentaux. On remarque aussi que les DG sont assez critiques dans leur perception de la qualité et de l'efficacité des RH quant aux livrables opérationnels. Pour preuve, à la question « Est-ce que les processus RH délivrent les niveaux de performance attendus ? », l'on n'enregistre que 10% de « Oui », qui est le taux de satisfaction le plus bas des 24 autres questions visant à rendre compte de la perception des DRH par leur direction générale.



ÉTUDE DE CAS

Un groupe international de transport à forte intensité capitalistique doit diminuer ses coûts structurels de 20% pour retrouver des marges de manœuvre d'investissement et faire face à la concurrence de nouveaux entrants qui réinventent le business model du secteur.

Le dialogue social a toujours été une donnée très structurante dans le choix des orientations stratégiques de l'entreprise. L'arrivée d'une nouvelle équipe dirigeante, associée à une rigidification du syndicat majoritaire face aux enjeux d'économie, risque de mettre à mal le projet de compétitivité et de bloquer toute l'entreprise.

Le DRH est convaincu qu'il faut mener une approche de manière paritaire, en parallèle et en concurrence de l'approche « Excel ». Il met alors en place un accord de méthode pour que les signataires soient véritablement acteurs de la transformation à venir. L'ambition est bien in fine d'obtenir un accord sur la base de 200 M€ d'économies récurrentes, pour l'essentiel sur la masse salariale.

La méthodologie proposée permet d'établir une assiette de gains de 400 M€ donnant le maximum de marges de manœuvre aux parties prenantes lors des négociations ultérieures.

3 facteurs clés de succès ont été mis en avant :

Des règles du jeu non négociables

- > conduite de travaux en commun pour élaborer des solutions techniquement robustes et « signables » ;
- > transparence et accès à toutes les informations pour installer la confiance nécessaire à la signature d'un accord définitif ;
- > aucun tabou : toutes les pistes, même les plus en rupture, sont instruites pour atteindre l'objectif et repenser profondément les modes de fonctionnement en place ;
- > séparation stricte entre l'instruction des pistes et la négociation pour analyser toutes les pistes, préparer sereinement les échanges en séance et laisser la place ensuite au jeu d'acteurs.

Une organisation de type task force

- > une équipe parfaitement paritaire, constituée de membres détachés à 100 % du temps, désignés par la direction et par les syndicats signataires de l'accord de méthode ;
- > tout le reste de l'entreprise à son service, l'équipe s'appuyant sur des experts internes de la direction financière et de la DRH autant que de besoin ;
- > un lieu unique pour créer des rites au sein de l'équipe ;
- > un temps resserré et un rythme soutenu pour engager une dynamique et créer un sentiment d'urgence.

Un pilotage hebdomadaire sur deux plans

- > un comité de pilotage des efforts : suivi de l'avancement des travaux, répartition des efforts et des contributeurs ;
- > un comité de pilotage des résultats : avancement du business case, programmation des gains dans le temps, impacts et gestion de l'emploi.

Au bout de huit semaines, direction et syndicats engagent les négociations sur la base des propositions instruites ensemble. Les débats portent sur le choix des leviers et non leur valorisation. Un accord final est obtenu et validé par référendum dans le reste de l'organisation.



CONSEILLER DE LA GOUVERNANCE

Que recouvre ce rôle ?

Il s'exerce au sein de « l'écosystème de proximité » dans lequel les DRH interagissent. Cet écosystème se compose du Comex, auquel le DRH appartient, du conseil d'administration et des subordonnés directs des membres du Comex. C'est dans cet espace déterminant que les DRH acquièrent leur légitimité ou perdent leur crédibilité et sont investis ou non du pouvoir d'agir.

Quatre opportunités de positionnement :

1. Être la voix des employés « à la grande table »

Personne n'hésite à dire des directeurs en charge de la relation clients qu'ils sont la voix du client. Mais qui dit des DRH qu'ils sont la voix du personnel ? Et si les DRH ne tiennent pas ce rôle, qui le fera à leur place ? Les directeurs financiers ? Peu probable ! L'enjeu, c'est que les sujets reliés aux attentes du corps social puissent être pris en compte à la grande table.

2. Agir comme conseiller du CEO

L'alliance du DRH avec son chef est de première importance. Le DRH n'occupant pas une fonction hiérarchique, rien ne peut se faire si le DRH n'obtient pas le soutien nécessaire de celui qui a autorité sur l'ensemble du Comex. Obtenir son soutien mais aussi le conseiller : la fonction de CEO, responsable ultime, est une fonction lourde au carrefour des attentes des actionnaires et du corps social. Dès lors la capacité d'écoute du DRH, sa posture de miroir et de conseiller à l'égard du CEO sont clés. Et ce d'autant plus que le DRH peut, de facto, être impliqué dans les travaux de comités de gouvernance (comité des nominations et des rémunérations, comité d'éthique...)

3. Agir comme conseiller des membres du Comex

L'alliance du DRH avec le PDG ne doit pas être exclusive. Il n'est pas suffisant de demander aux membres du Comex de mettre en application ce que les RH développent en termes de nouvelles politiques et processus ; il n'est pas plus suffisant de les amener à prendre conscience des multiples contraintes de la réglementation. Le DRH doit apporter aux membres du Comex un soutien dans la résolution de leurs enjeux spécifiques et dans la réflexion sur les problèmes managériaux auxquels ils sont confrontés et les aider à y apporter des solutions.

4. Agir comme conseiller de l'entité Comex

Le DRH devrait aider le Comex à répondre aux questions suivantes :

Mission : Quelle est la valeur ajoutée organisationnelle du Comex ?

Règles de vie : Le Comex fonctionne-t-il d'une façon efficace ? La répartition des voix est-elle équilibrée entre les fonctions supports et les fonctions opérationnelles ? Quel est le processus de décision, comment l'agenda du Comex est-il établi, dans quels processus majeurs le Comex est-il impliqué et quelle est sa valeur ajoutée ?

Interaction : À l'issue d'une réunion, comment chaque membre du Comex réfléchit-il sur ce qui a été discuté et décidé – est-ce que chacun transmet le message de façon consistante à la communauté managériale ?

Exemplarité : Les membres du Comex sont-ils exemplaires des valeurs affichées ? Le Comex est-il perçu comme une équipe unie et cohérente qui œuvre vers un but et des objectifs communs ou est-ce que le Comex est perçu comme une collection d'individus qui sont là pour veiller à leurs propres intérêts ?

Pourquoi est-ce important ?

Ainsi que le démontrent de nombreux sondages sur le sujet de l'engagement, les dirigeants sont un levier essentiel de l'engagement du personnel. En effet, c'est le style de management qui influence profondément la façon dont l'organisation fonctionne dans son ensemble.

Pourquoi est-ce légitime ?

Le DRH détient une position transversale qui lui permet de tenir, en principe, un rôle neutre vis-à-vis des membres du Comex et d'éviter de s'impliquer directement dans des luttes de pouvoir territoriales.

Il est supposé et attendu que le DRH soit, plus que les autres, si ce n'est un expert, en tout cas un connaisseur éclairé des dynamiques de groupe et des questions managériales.

**RÉSULTATS DU QUADRANT « CONSEILLER DE LA GOUVERNANCE »****LE POINT DE VUE DE KEA**

Le pourcentage faible (4%) alloué au quadrant nous a d'abord surpris car non cohérent avec l'accroissement des attentes versus les perceptions (18% versus 13%).

La question sur les priorités était : « *S'il vous fallait établir trois priorités pour votre DRH, quelles seraient-elles ?* ». Cela a sans doute amené les répondants à privilégier les autres quadrants à activités plus lourdes et à livrables plus identifiables.

Quand nous observons le détail des activités, tant au niveau des perceptions que des attentes, nous voyons une répartition équilibrée entre le conseil au PDG et le conseil aux autres parties prenantes de la gouvernance, notamment les membres du Comex. Selon les PDG avec lesquels nous sommes entretenus, cette activité de conseil semble avoir deux significations différentes :

- > « *Vous devez me faire part de vos conseils dans la discrétion de mon bureau. Mais c'est moi qui porte le sujet sur la scène du Comex.* »
- > « *Je m'attends à ce que vous passiez pour celui qui prend les devants vis-à-vis du Comex et que vous facilitiez la discussion sur le fonctionnement de l'équipe.* »

Ce dernier point de vue présente certains mérites :

Le PDG peut adopter de temps à autre une position de retrait et d'observation, ce qui lui permet de mieux saisir la dynamique de groupe. Cette posture requiert une forte complicité et une grande confiance entre le DRH et le PDG.

Mais il présente aussi un désavantage majeur : en tant que membre du Comex, le DRH se retrouve en position de juge et partie et prend une position de premier parmi ses pairs qui peut le desservir à terme. À moins d'opter pour une option mixte : le DRH, avec le consentement du PDG, initie le processus de travail mais il a recours par la suite à une aide externe pour faciliter la dynamique de groupe et permettre ainsi sa participation en tant que pair.



ÉTUDE DE CAS

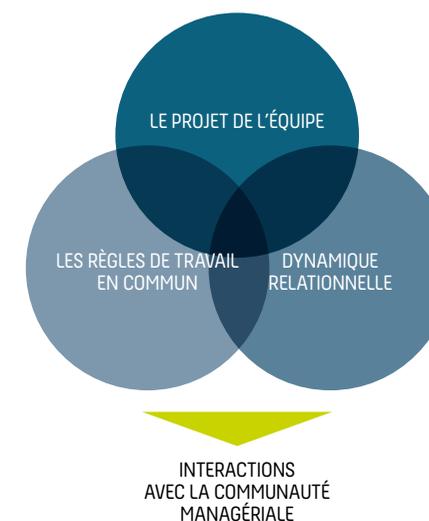
Une entreprise familiale de biens de consommation opérant dans 36 pays différents, employant 12 000 personnes et générant un chiffre d'affaires de 2,5 milliards.

Le PDG s'apprête à prendre sa retraite et à passer la main à un actionnaire familial. En même temps, la trésorerie enregistre une baisse significative alors que la dette de la société s'accroît considérablement, conséquence d'un investissement important mal maîtrisé dans un ERP et de l'acquisition d'une grande marque européenne. Les profits opérationnels sont en régression sous la pression de l'augmentation des matières premières et des coûts indirects.

L'une des options est de revoir la macrostructure du groupe pour avoir une gestion plus intégrée du cash flow entre les business units commerciales et les unités de production, au niveau national et régional. Un petit groupe de membres du Comex, dont le DRH, s'attèle à restructurer l'ensemble de l'organisation, en définissant des principes clés et la macrostructure. C'est le DRH qui articule les propositions et il les présente lui-même au comité des nominations et des rémunérations, puis au comité stratégique – comités constitués de membres de la famille actionnaires et de membres indépendants du conseil d'administration. Le nouvel organigramme est présenté au conseil d'administration par le nouveau président et approuvé.

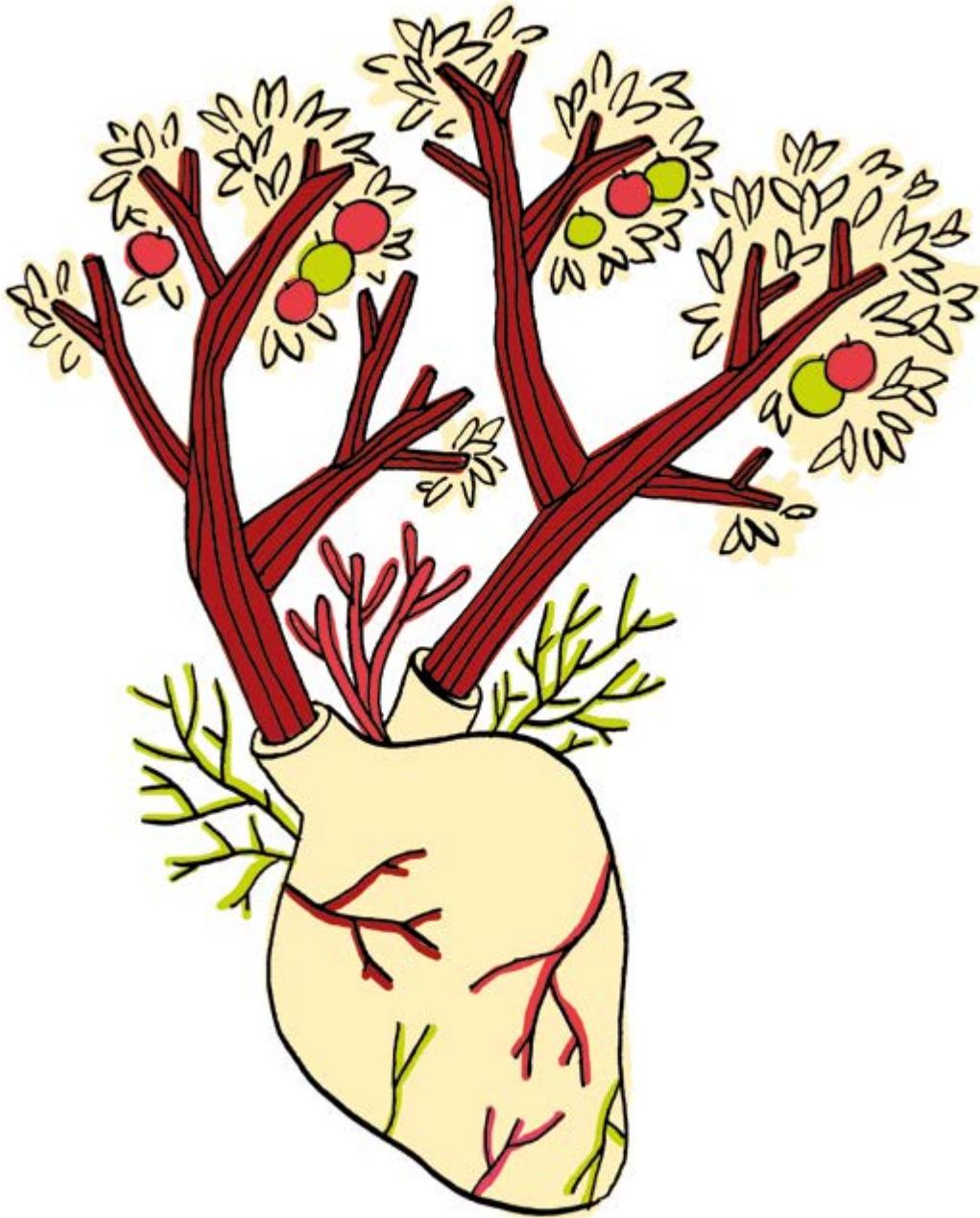
Le DRH sollicite des contributeurs externes pour l'élaboration de la structure détaillée, des processus de travail et la définition de la cible de réduction des coûts indirects. 60 personnes reportant directement au Comex sont ainsi impliquées dans la conception de cette nouvelle organisation, avec l'objectif de susciter l'appropriation nécessaire à la phase de mise en œuvre. Des économies de 30 millions d'euros sont identifiées.

Un an plus tard, sur les conseils du DRH, le nouveau PDG initie un programme destiné à améliorer le fonctionnement du Comex, à accroître la coopération entre ses membres et à construire un collectif plus efficace. La réflexion porte sur quatre grands sujets (voir le schéma).



Ce travail permet notamment :

- > de prioriser les sujets et les process clés business et people devant faire l'objet de décisions de la part du Comex, améliorant ainsi significativement le focus des réunions ;
- > d'identifier des zones d'interaction entre les fonctions transverses et les fonctions opérationnelles au sein du Comex et de définir de nouvelles règles de fonctionnement de l'équipe ;
- > de comprendre les préférences comportementales de chacun, ce qui permet à chacun une meilleure acceptation de ses pairs dans leurs différences et augmente de façon significative le niveau de confiance mutuelle ;
- > d'améliorer la cohérence des messages et les délais de communication des décisions du Comex suite aux réunions, vis-à-vis de la communauté managériale.



04

$H^2 + V^2 =$
LES COMPORTEMENTS
CIBLES !

Tenir les quatre rôles du modèle suppose d'agir avec les postures et comportements adéquats

Aux deux pôles de chaque axe : « Global » / « Local » ; « Human & Social / Business », nous avons alloué des comportements et attributs personnels sous deux groupes distincts et complémentaires : « H^2+V^2 ».

H² (Heart and Head) rend compte de l'interaction du DRH avec le corps social, soit sa capacité à être dans le lien (*heart*) tout en ayant la vision systématique de l'ensemble de l'organisation, de ses composantes et de leurs connexions (*head*).

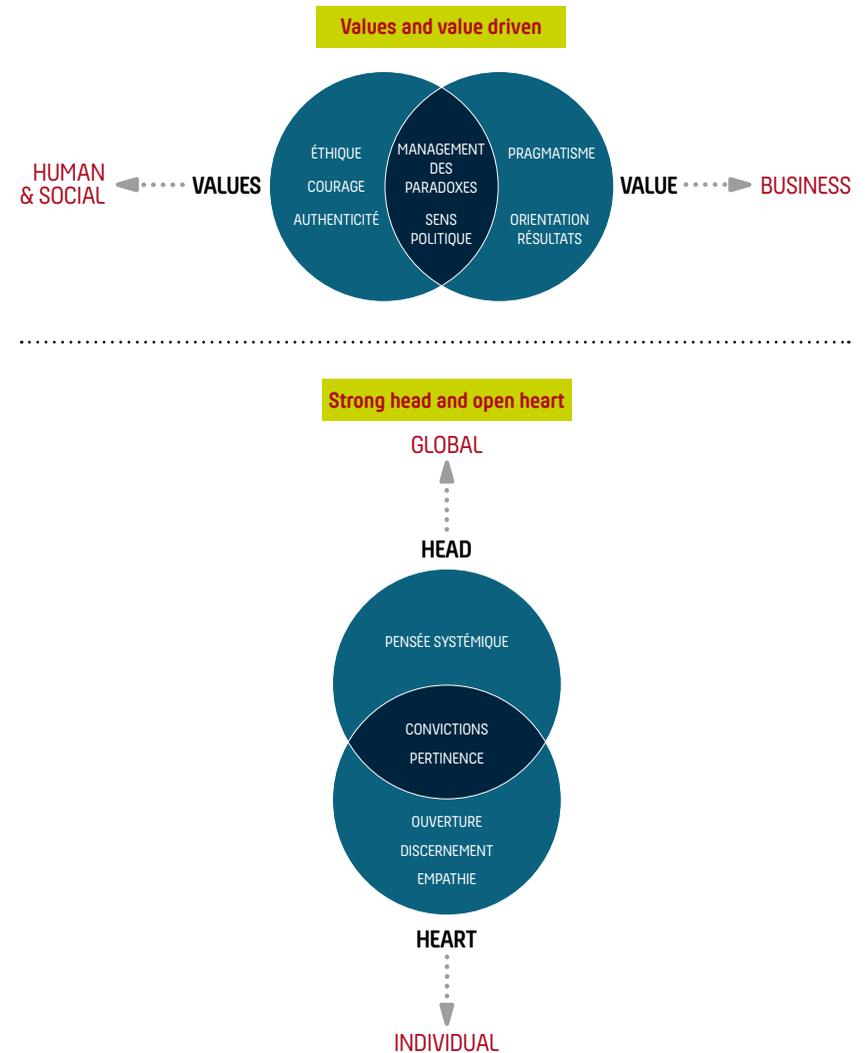
V² (Values and Value) rend compte de la contribution fonctionnelle du DRH, soit l'énergie qu'il investit dans la création de valeur économique (*value*) tout en ayant un comportement ancré dans des valeurs humaines (*values*).

Sur les schémas ci-contre, l'intérieur de chaque cercle représente des qualités et aptitudes personnelles ; à l'intersection de chaque cercle se trouvent des qualités qui sont au croisement de ces deux pôles.

Le terme *Open Heart* s'inspire directement d'un article de Heifetz et Linsky⁶ dans lequel les auteurs associent trois qualités à la conduite du changement : l'innocence, la curiosité, la compassion.

Les termes *Value et Values* sont inspirés d'un article de Patrick M.Wright and Scott A.Snell⁷. Les auteurs font ressortir que le DRH doit avoir une parfaite connaissance des enjeux économiques afin de pouvoir être crédible dans la promotion des valeurs humaines devant le conseil d'administration.

⁶Leading with an Open Heart - Ronald A. Heifetz et Mark Linsky - Leader to leader n°26 /2002
⁷Partenaire ou Gardien - le défi des DRH à équilibrer valeur et valeurs / 2005



Que révèle la recherche sur les qualités perçues des DRH ?

Une question ouverte fut posée aux parties prenantes des DRH « *Quelle est votre image globale des DRH ?* » et nous avons codifié les réponses en trois types d'appréciation (positive, négative, neutre) :

- > POSITIVE : « Bon niveau. », « Ils (DRH) posent de bonnes questions. », « Chapeau bas, l'artiste ! », « Capable de bien parler de l'entreprise. »
- > NÉGATIVE : « Désastreux. », « Lourd. », « Compliqué », « Un cauchemar ! », « Les DRH ne pilotent pas l'engagement du personnel. », « Si vous n'avez besoin de rien, demandez aux RH. »
- > NEUTRE : « Ils font un travail compliqué. », « Je suis partagé. », « On leur demande de faire des choses difficiles. »

Cette première étape de codification a produit la répartition suivante des réponses : 101 positives (22%), 316 négatives (69%), 41 neutres (9%).

Une analyse approfondie de ces résultats révèle des catégories de perceptions attachées au DRH :



Le trouble-fête normatif

Collègue : « A chaque fois que vous proposez une innovation – la réponse est non !... N'y pensez même pas ! »

DG : « Les RH c'est un domaine nettement dominé par la réglementation sociale... Ils s'en plaignent mais en même temps ils aiment ça ! »



Inefficace et impuissant

Consultant : « Inefficacité, lourdeur, cela leur prend un temps fou pour nous fournir les réponses à nos questions... »

DG : « Vous savez ce qu'on disait des RH dans la société où je travaillais précédemment ? – Si vous n'avez besoin de rien demandez aux RH ! »



Plus technicien que stratège

Collègue : « Beaucoup de directeurs voient les RH comme des exécutants à qui il ne devrait être accordé aucun pouvoir d'influence ni de remise en question. »

Consultant : « C'est une fonction qui n'est pas habitée par des stratèges mais par des techniciens qui sont dans le comment et n'accordent pas d'importance au pourquoi. »



Gardien des faux-semblants ou garant de la dimension humaine ?

Dirigeant de syndicat : « Le DRH est passé comme un ministre... ils lui ont souri, l'atelier était propre... mais il n'a rien vu. »

Consultant : « Ils doivent assumer de fausses promesses, les valeurs qui figurent sur les panneaux d'affichage mais qui ne sont pas mises en pratique (par la direction), alors, ils font ce qu'ils peuvent... »

Consultant : « Un cadre m'a expliqué qu'il avait 55 ans, que sa femme était déprimée. Il venait d'apprendre que son fils de 14 ans souffrait d'une maladie incurable et, malgré tout, ils (les RH) l'ont licencié. »

Quelques parties prenantes tentent une explication concernant la mauvaise image dont souffrent les DRH...



Le mauvais rôle

DG : « Lorsqu'il s'agit de recruter, ce sont mes directeurs qui sont présents. Lorsqu'il s'agit de licencier, c'est le privilège exclusif des RH. »

Collègue : « Lorsqu'il y a un problème, ce n'est jamais un échec de la direction ; c'est toujours les RH qui en sont responsables. »



Le porteur de paradoxes

Consultant : « Le DRH est porteur des paradoxes organisationnels ; il lui est difficile de tenir une ligne droite. »

DG : « Alors que nous demandons au DRH de s'aligner avec l'institution, nous lui reprochons de ne pas être à l'écoute du corps social. »

DG : « Le DRH doit être un peu le fou du roi dans son mode d'interaction avec son patron. Il doit challenger le point de vue de son patron pour lui permettre de prendre la bonne décision. C'est le Yang du Yin, et le Yin du Yang du DG. »



Des attentes fortes

DG : « On attend du DRH qu'il "élève son niveau de jeu", réponde aux attentes fortes et devienne le facilitateur du projet conjoint économique et humain et adopte une double posture : présent au top de l'organisation et sur le terrain. »

DG : « Les deux décisions les plus importantes que je prends au

quotidien sont : où je place l'argent et qui je recrute. »

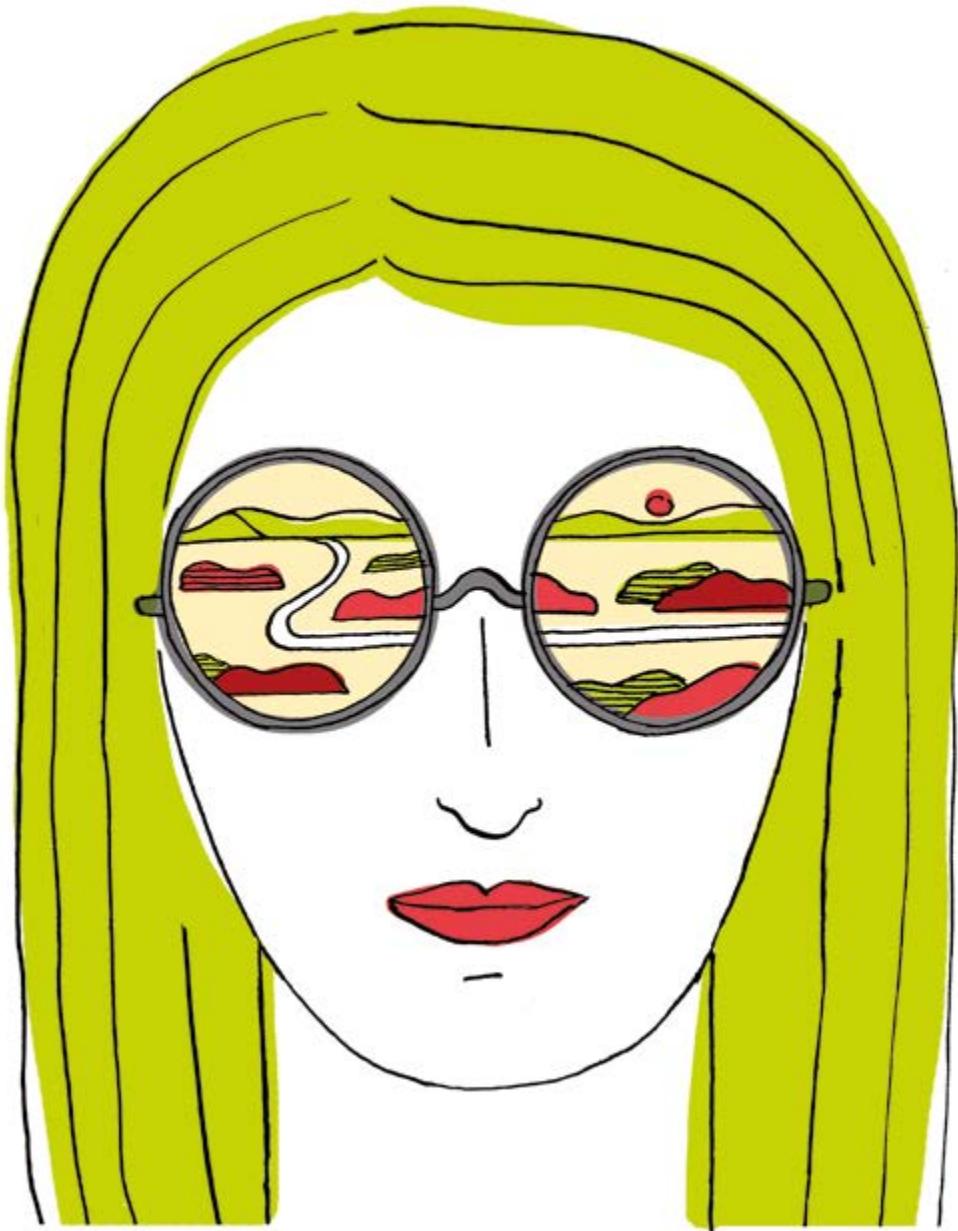
DRH (parlant de son Président) : « Le Président dit souvent : "Cette société ne grandira que si chaque employé grandit." »

DG : « Il y a pour moi trois fonctions stratégiques : le marketing, les finances et les RH. »

Consultant : « Opérer à un niveau stratégique, être proche du management, les aider à mettre en pratique la stratégie et réagir aux enjeux sociaux et humains... »

Consultant : « Le DRH doit dire au conseil d'administration : "Je suis le gardien du long terme – vous gagnerez globalement seulement si vous prenez conscience du fait qu'une entreprise doit aussi intégrer dans ses opérations la dimension du long terme." »

DG : « Faciliter le fonctionnement du Comex, oui, définitivement, parce que c'est leur domaine... »



05

LA TRANSFORMATION
COMMENCE PAR CELLE
DE LA DIRECTION
DES RESSOURCES HUMAINES

Les DRH sont-ils prêts à embrasser le rôle d'agent de la transformation ? Force est de reconnaître que, dans la majorité des cas, la réponse est non. C'est la raison pour laquelle la transformation commence par celle de la fonction RH.

Comment ?

- > En étant à l'écoute des perceptions et attentes de leurs parties prenantes et en les hiérarchisant : DG, Conseil d'administration, collègues, représentants du personnel, communautés métiers...
- > En établissant, en connaissance de cause, où les DRH souhaitent positionner la fonction, à l'aide des quadrants, et sa contribution stratégique.
- > En construisant l'approche tactique au regard du rôle que les DRH souhaitent occuper au sein de l'organisation.
- > En étant clairs sur l'agenda business et en définissant les résultats qu'ils souhaitent atteindre et la façon dont ils entendent accroître leur capacité à les produire.

En d'autres mots, il s'agit d'appliquer la formule magique :

**(ATTENTES DES PARTIES PRENANTES) X (AGENDA BUSINESS) X (AMBITION RH)
= LA CARTE DE TRANSFORMATION DE LA FONCTION RH**



ÉTUDE DE CAS

Positionner la fonction RH chez un leader mondial de l'industrie pharmaceutique.

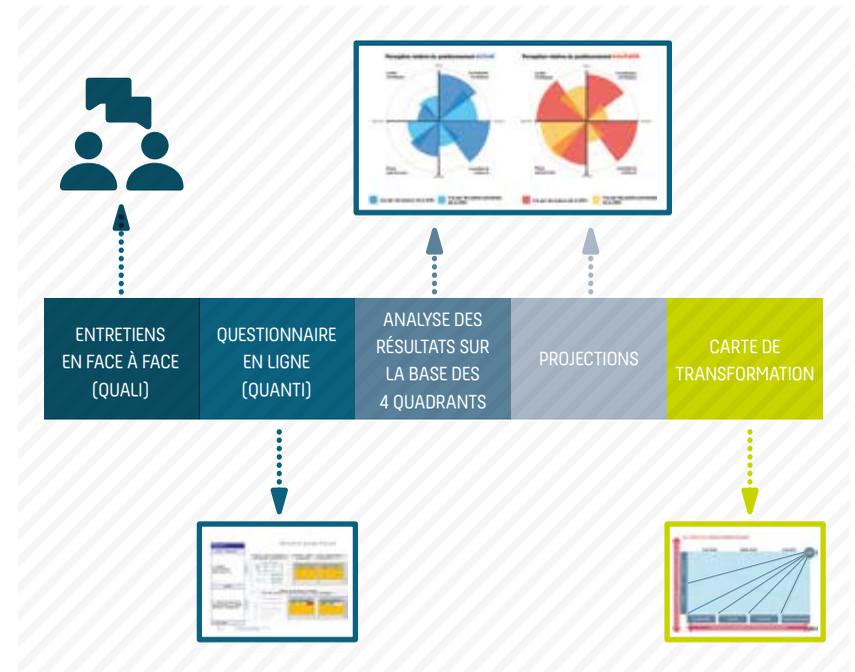
La problématique

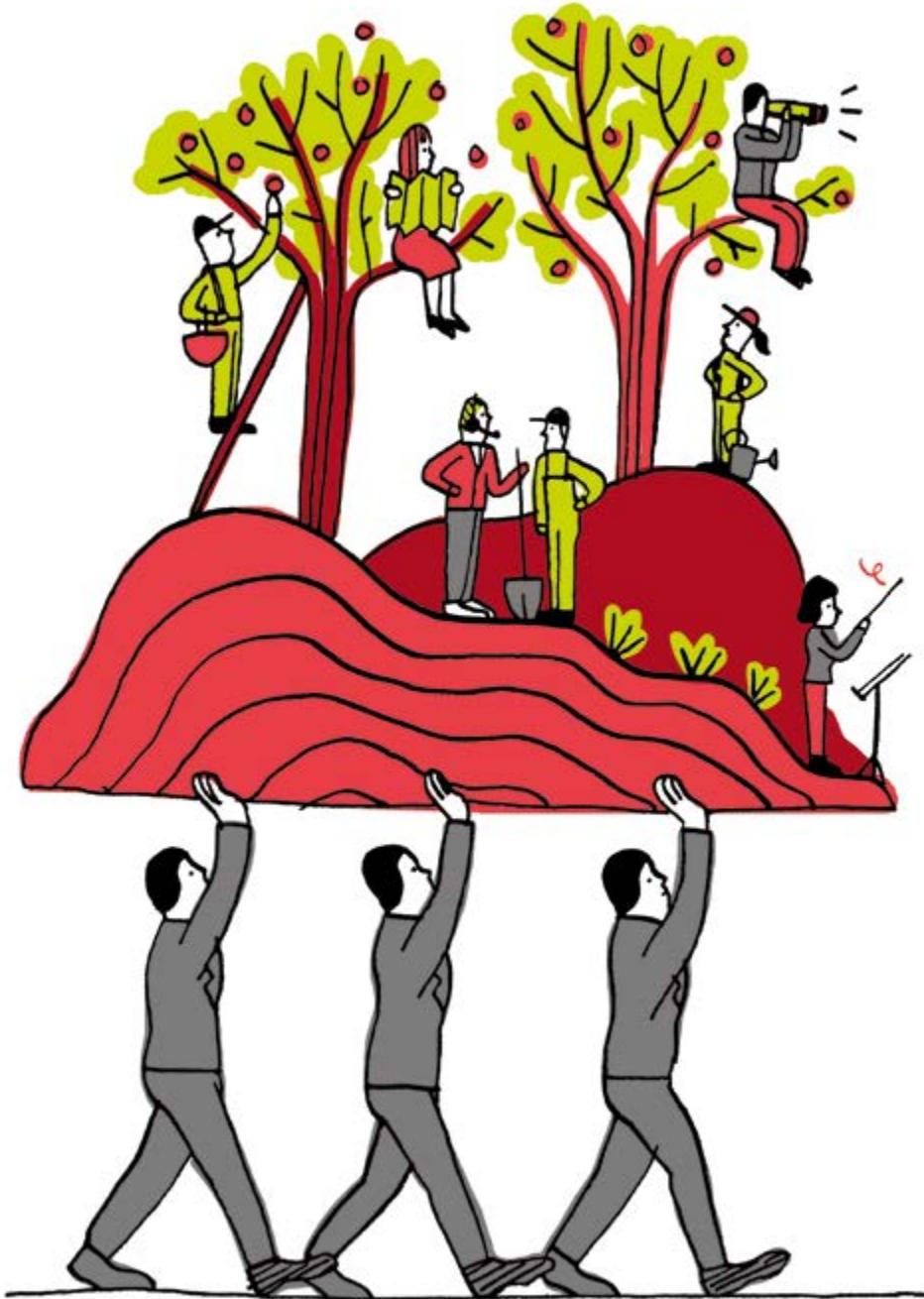
Le groupe dispose d'opérations industrielles, d'activités de recherche et d'entités commerciales dans de nombreux pays sur les cinq continents et emploie plusieurs dizaines de milliers d'employés. La croissance internationale s'est faite dans les pays étrangers par un copier-coller des modes de fonctionnement de la société mère située en France, spécialement en ce qui concerne les RH. Dans les faits, c'est le fondateur qui agissait concrètement comme le DRH.

Le décès de ce leader charismatique, la perte de parts de marchés dans des pays clés, le changement des règles du jeu dans le secteur pharmaceutique, le manque d'ouverture à d'autres pratiques industrielles conduisent le Comex à initier un programme de transformation sur plusieurs années. La fonction RH doit simultanément agiliser ses processus opérationnels tels le recrutement, professionnaliser ses pratiques (talents, compensations & bénéfices, mobilité), passer d'une posture de contrôle à une posture d'aide au management et soutenir le programme de transformation dans son ensemble.

Ce que nous avons fait

1. Des entretiens qualitatifs avec tous les membres du Comex, quelques directeurs nationaux et les 25 principaux DRH ont été menés.
2. Le dispositif d'enquête élaboré dans le cadre de notre recherche a été utilisé et adapté au contexte de la société.
3. Les perceptions et attentes de 60 répondants sur les pratiques et rôles des RH ont été recueillies dans cinq pays.
4. Les résultats quantitatifs et qualitatifs ont été partagés avec l'équipe RH sur les sujets suivants :
 - > perception de la fonction ;
 - > projection de la fonction : les quadrants sur lesquels les parties prenantes souhaitent positionner les RH et où les RH se positionnent elles-mêmes ;
 - > priorités de développement majeures.
5. Ce travail d'investigation et de partage a permis d'élaborer la carte de transformation de la fonction RH, tant sur ses capacités à hisser son niveau de jeu que sur les sujets de transformation du business qu'elle doit accompagner : par exemple, installer les nouveaux comportements managériaux à même d'assurer le shift culturel d'exigence de performance et de coopération.





06

QUE RETENIR



Si nous convenons que la transformation est la capacité d'une société à améliorer constamment sa position concurrentielle dans un monde de plus en plus complexe et incertain, il est impossible de concevoir un processus qui traiterai séparément ou consécutivement la dimension stratégique (structure, processus, modèle économique...) et les dimensions humaines et culturelles (comportements, valeurs, relations sociales, leadership...).

La transformation de l'entreprise est donc consubstantielle au rôle du DRH, à sa capacité à créer les conditions propices à cette transformation (préparer le terrain) et à assurer sa durabilité en impliquant les équipes dans un processus de co-construction qui ne tienne pas les employés pour l'objet de la transformation mais en fasse les acteurs, voire même les architectes.

Les savoir-faire clés du DRH peuvent alors se résumer à l'aide des quatre quadrants de notre modèle :

En amont, « get to the balcony »

- > Donner de la vision en mesurant les capacités organisationnelles, culturelles et humaines et en éclairant tant les écarts que les potentialités.
- > Agir sur la dimension « chaude » et les leviers indirects de transformation : culture, valeurs, style de leadership, mode de coopération...
- > Architecturer les stratégies de transformation en fonction de la nature des enjeux et des impératifs d'implication du corps social.
- > Veiller à la cohérence entre les pratiques de leadership, les valeurs affichées et la nature des changements à mettre en œuvre.

En aval, « go to the dancefloor »

- > Établir un contrat social explicite qui garantisse, au quotidien, justice organisationnelle et exemplarité managériale.
- > Conduire la transformation en maîtrisant le champ du social et en veillant à l'implication des parties prenantes internes et externes, dont bien entendu les partenaires sociaux.
- > Faire vivre une expérience collaborateur suscitant fierté, plaisir et engagement.
- > Casser les silos, susciter de nouveaux liens et provoquer des initiatives de rencontre et de partage.
- > Promouvoir les principes de subsidiarité afin de permettre aux idées, aux initiatives et aux futurs leaders d'émerger.

C'est ainsi que les DRH contribueront à la durabilité et au succès de la transformation de leur entreprise dans un monde VUCA – volatile, incertain, complexe et ambigü. Devenant à la fois stratèges et pilotes opérationnels, généralistes et experts, les DRH se détacheront d'un rôle de pure exécution limité à traiter les conséquences du changement pour se positionner comme l'acteur clé à même d'engager le corps social sur le chemin de la transformation.



les auteurs

Patrick, Thibaut et Wilfrid font partie de la practice transformation, management et ressources humaines de Kea & Partners.

PATRICK LONGUECHAUD, Senior Advisor

Patrick a tenu des rôles exécutifs RH (usine, filiale, groupe), en France comme à l'étranger, au sein des groupes Unilever, Yves Rocher et Bel). DRH Groupe pendant 14 ans, il a conduit des projets majeurs de transformation : restructuration industrielle, transformation culturelle et organisationnelle, développement des talents dans le contexte de marchés matures et marchés émergents. Il a rejoint Kea en 2013 et aide aujourd'hui les dirigeants à conduire leurs projets de transformation RH, culturelle et managériale dans des situations souvent disruptives.

THIBAUT COURNARIE, Directeur

Thibaut a commencé sa vie professionnelle en tant que directeur d'agence bancaire. En 2006, il a choisi le métier de consultant en rejoignant Kea. Le management et les questions de ressources humaines sont ses sujets de prédilection ; c'est ce domaine de compétences qu'il cultive et met au service de ses clients. Nommé Directeur en 2015, il est aujourd'hui en charge des développements en matière de « mix-organisation » : comment accroître la performance des entreprises en développant l'autonomie des collaborateurs et en décloisonnant les organisations.

WILFRID LEGENDRE, Senior Partner

Durant ses 20 ans d'expérience de consultant, chez Bossard puis chez Kea & Partners, Wilfrid a toujours œuvré dans des projets complexes où la question du facteur humain était déterminante : programmes de transformation pluriannuels aux impacts lourds, stratégies de changement, gestion de la relation avec l'ensemble des parties prenantes (managers, collaborateurs, syndicats, élus...), alignement de la ligne managériale. Plus spécifiquement, il porte les travaux de développement de Kea sur le thème du management, de la sociodynamique et des ressources humaines.



T. COURNARIE

P. LONGUECHAUD

W. LEGENDRE

UN MÉTIER DES HOMMES UN STYLE



Kea & Partners conseille les directions générales sur leurs enjeux de :

- > stratégie et croissance ;
- > excellence des opérations ;
- > structure, gouvernance, management et ressources humaines ;
- > stratégie digitale, technologie et systèmes d'information.

Nous sommes un groupe de conseil, The Transformation Alliance, fort de 400 consultants, dont 140 en France, et de 12 implantations dans le monde.

Avec l'ambition d'innover toujours plus aux côtés de nos clients sur la transformation de leurs organisations, nous promovons une pratique du conseil où intelligence de la pensée et intelligence de l'action sont mises à l'épreuve de la réalité. Nos clients valorisent ce double regard et, au-delà, nous reconnaissent un style bien à nous.

« *Free-spirited excellence* » tel est notre état d'esprit.

Car si l'excellence est centrale dans notre métier, on peut tout autant l'exercer avec liberté, indépendance et décontraction.

Kea

3, rue Danton / 92240 Malakoff

T. +33 (0)1 40 84 74 00

www.kea-partners.com

CASABLANCA - DÜSSELDORF - GÖTEBORG - LYON - MILAN
MUNICH - PARIS - ROME - SAO PAULO - STOCKHOLM - VIENNE - ZURICH

The Transformation Alliance 

