

Les nouveaux rôles des gestionnaires du capital humain:

# La DRH à l'heure H

Aujourd'hui est attendu des spécialistes RH un comportement professionnel. La concentration sur les rôles du DRH stratège, du DRH «marketing» et du DRH «opérationnel» garantit que les situations d'action typiquement professionnelles puissent être efficacement maîtrisées. / Par Steeves Emmenegger\*

Est-il encore utile de rappeler que le monde a changé? Le client est devenu roi, l'actionnaire vice-roi, la mondialisation a fait tomber les barrières, les nouvelles technologies de l'information ce qui les plongent dans une culture d'immédiateté et leur permettent de monter une entreprise avec un budget inférieur à celui de leurs dernières vacances. Les valeurs et les émotions ont fait leur apparition sur le devant de la scène. Aujourd'hui, chaque entreprise doit assumer ses responsabilités écologiques, sociales et citoyennes. Et ce, aussi bien pour elle-même que pour ses sous-traitants. En outre, les exigences dénuées de sens partagé ne sont plus assimi-

lées par les collaboratrices et collaborateurs. Les «bobos», ces bourgeois-bohèmes de l'an 2000, sont morts, bienvenue aux «furitas», raccourci pour «libre» et «travail», nouvelle tribu qui veut vivre en harmonie avec elle-même. Enfin, la population vieillit (dans 20 ans, 1/4 de la population aura plus de 64 ans), les baby-boomers arrivent bientôt à la retraite et une redoutable concurrence génère une guerre des talents sans précédents.

L'entreprise est donc confrontée à de nouveaux enjeux et pour y faire face, son levier le plus important est une gestion optimale de son capital humain, qui représente 80% de ses coûts et 100% de ses moyens. Ce pourcentage est confirmé par une récente étude conjointe du Boston Consulting Group et de Sustainable Asset Management menée auprès de 200 entreprises cotées en bourse et de leurs 22 000 employés; les facteurs-clef de succès des entreprises qui obtiennent, sur le long terme, une progression du volume d'affaires et de la marge supérieure à la moyenne sont tous liés à la qualité de la GRH. Comment le gestionnaire de ce capital peut-il répondre à ce qu'on attend de lui? Il doit impérativement agir à deux niveaux: stratégique et opérationnel.

## Le DRH stratège: «business driver»

Pour assumer pleinement son rôle, le DRH doit maîtriser l'activité de l'entreprise. Car, cette compétence lui permet d'intervenir avec pertinence sur toutes les problématiques auxquelles l'organisation est confrontée. Trop souvent les DRH ne

### La stratégie RH en pilier de la stratégie d'entreprise



Schéma 1

Photo: Daniel Balmat



**Françoise Von Moos Jamolli**  
Directrice adjointe RH chez Switcher SA, Lausanne.



connaissent pas suffisamment les techniques de production, les enjeux des technologies de l'information, les stratégies marketing ou se sentent perdus face à l'analyse des chiffres présentée par le CFO ou le contrôleur de gestion. En bon généraliste de la gestion d'entreprise et en expert RH, il doit être capable de définir un concept de gestion du capital humain et élaborer des principes directeurs qui soutiennent directement la stratégie de l'entreprise. Il doit s'assurer que l'ensemble des processus, comme le recrutement, le développement, la compensation, la communication ou l'administration, soient constamment alignés sur cette stratégie (voir schéma 1). En

d'autres termes, chaque collaborateur ou collaboratrice, chaque candidat ou candidate, confronté à un acte de gestion RH, doit en percevoir la finalité stratégique: il doit pouvoir faire le lien, sans qu'on le lui explique, entre l'acte de gestion et la stratégie. Cette stratégie RH doit impérativement faire en sorte que le contexte de travail soit axé sur la performance et implique, pour la

définir, un horizon temporel adéquat, celui du moyen/long terme. D'autre part, la fonction RH doit être particulièrement attentive au sens, à la cohérence, si elle veut attirer et fidéliser les talents. Surtout dans un environnement où la confiance est devenue un passage obligé, une condition rendue indispensable par l'accroissement de l'autonomie, de l'information et de la capacité de

*« À l'interne, il est indispensable de communiquer de manière performante pour vendre la stratégie aussi bien aux dirigeants qu'aux collaborateurs. »*



## Matrice pour positionner la stratégie



Schéma 2

choix. Ceci, même si faire confiance et partager la connaissance est une démarche assez peu familière dans les organisations traditionnelles où le principal objectif est au contraire de limiter l'incertitude du comportement humain, de rendre prévisible l'environnement de travail et d'échapper au bon vouloir et à l'arbitraire des acteurs.

De plus, la DRH doit se doter d'outils de gestion lui permettant de démontrer la valeur ajoutée qu'elle crée. Un cockpit de gestion RH composé d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs, prospectifs et rétrospectifs est aujourd'hui indispensable à sa crédibilité.

### Le DRH «marketing»

La communication et le marketing RH sont également devenus des enjeux de première importance. Car, aujourd'hui, de nombreuses entreprises considèrent qu'il est plus difficile de trouver un bon collaborateur qu'un client. La DRH a donc pour mission de mettre en œuvre une vraie politique de communication afin de faire exister l'entreprise sur le marché en tant qu'employeur potentiel de premier ordre. Les arguments qui portent, pour autant qu'ils correspon-

dent à la vérité, sont les possibilités de développement individuel, les promotions horizontales et verticales, l'opportunité d'améliorer son employabilité, la possibilité de participer financièrement aux succès, un environnement informel et interhiérarchique et l'existence d'une approche «triple bottom line», soit d'une évaluation économique, sociale et écologique des résultats de l'entreprise.

À l'interne également, il est indispensable de communiquer de manière performante pour vendre la stratégie aussi bien aux dirigeants qu'aux collaboratrices et collaborateurs. Après avoir convaincu le CEO et les collègues de la direction, analysez la distance existant entre la situation actuelle et ce que vous souhaitez mettre en place et les ressources que vous avez à disposition pour y parvenir. N'hésitez pas à utiliser des slogans (voir schéma 2). En effet, ils sont devenus une pratique courante pour identifier et entamer un changement stratégique. Ils permettent une représentation imagée, visuelle, de la stratégie désirée par le management, et ils créent ainsi une tension mobilisatrice.



\*Steeves Emmenegger est fondateur de Emmenegger/compétences/conseils à Genève, cabinet spécialisé dans la gestion du capital humain

dans les organisations.

[steeves@emmenegger-conseils.ch](mailto:steeves@emmenegger-conseils.ch)

### Le DRH opérationnel: «business partner»

Le rôle de la DRH ne se limite évidemment pas à la stratégie, elle doit agir également sur le terrain, aux côtés de la ligne. Ces responsables «RH business partner» pilotent et contrôlent les processus au niveau opérationnel et font remonter à la DRH les éventuels problèmes rencontrés dans leur mise en œuvre. Il y a lieu ici de remettre en question la tendance actuelle qui consiste à développer à large échelle des services partagés («shared services»), dans les entreprises d'une certaine dimension. S'ils ont tout leur sens pour créer des centres d'excellence administratifs ou des business schools, la gestion des données, la formation ou le paiement des salaires doivent évidemment être centralisés, ils montrent également leurs limites en matière de gestion opérationnelle quotidienne et de recrutement. La performance passe par l'intégration de spécialistes RH dans la ligne, qui se muent ainsi en véritables interfaces entre les centres d'excellence et les besoins du terrain, dans une logique de partenariat «client-fournisseur». La dépendance hiérarchique ou fonctionnelle à la DRH n'est qu'une question de contexte. Ces DRH business partners participent aux affaires, détectent les talents internes comme externes, anticipent et résolvent les problèmes et accompagnent le changement.

Pour offrir des prestations RH efficaces et performantes à ces deux niveaux, il est nécessaire d'utiliser avec pertinence toutes les ressources à disposition (humaines et technologiques), de consacrer son temps à des tâches à forte valeur ajoutée (en automatisant les processus administratifs à faible valeur ajoutée), d'utiliser au maximum la technologie et de sous-traiter ce qui peut être réalisé à l'extérieur, mieux et à moindre coût.

## ZUSAMMENFASSUNG DES ARTIKELS

### Rollen des Human-Resources-Managements

Heute wird vom HR-Spezialisten professionelles Verhalten erwartet. Die Konzentration auf die Rollen Strategie, Marketing und Umsetzung garantiert, dass die berufstypischen Handlungssituationen effizient gemeistert werden können. Wenn es gilt, die Human-Kapital-Strategie zu definieren, muss der Strategie als Generalist in Wirtschafts- und Experte in Personalfragen zur Stelle sein. Er stellt auch sicher, dass alle Prozesse (Rekrutierung, Entwicklung, Entlohnung, Kommunikation und Administration) auf diese Strategie abgestimmt sind. Das HR-Marketing tritt in Aktion, um das Unternehmen auf dem Arbeitsmarkt als Arbeitgeber der Wahl zu positionieren. Der Business-Partner unterstützt die Führungskräfte in der Produktion oder bei der Generierung der Dienstleistung in allen HR-relevanten Fragen.