

par Philippe Plagnes et Daniel Giffard-Bouvier, PricewaterhouseCoopers
Les Echos - L'art de la stratégie, 18 mai 2000

Le rôle du facteur humain dans l'exercice stratégique est en train de changer de nature dans l'économie de l'innovation et de la connaissance, et de la nécessité de mieux gérer les ressources humaines

Dans un marché mondialisé, le niveau de concurrence et d'instabilité entraîne un besoin croissant de flexibilité. Dans ce contexte, le facteur humain, par définition plus statique que les capitaux ou que l'innovation, est en train de perdre de sa pertinence dans la mise en œuvre de la stratégie : ainsi, plus de la moitié des opérations de restructuration lourdes sont compromises du fait de points de blocage liés aux facteurs humains et sociaux. Cette situation se transforme rapidement en condition du succès. Dans le secteur des nouvelles technologies, le succès des start-up par les investisseurs dépend autant de l'équipe constituée que des déterminants du marché.

Les auteurs

Philippe Plagnes est associé chez PricewaterhouseCoopers en charge de la ligne de services conseil.
Daniel Giffard-Bouvier est directeur chez PricewaterhouseCoopers en charge de missions de conseil.

Plus généralement, le poids pris par l'innovation dans le processus de création de valeur tend à augmenter dans l'actif stratégique. Ce qui fait défaut dans la nouvelle phase de croissance actuelle, ce ne sont pas les entreprises américaines ont du mal à recruter et à retenir certains profils de compétence clés pour le maintien du leadership de leur entreprise. L'apparition de notions comme "War for talent" et "talent detection" et de pilotage des hommes clefs, ou "skill-based competition", exprimant la lutte pour la maîtrise de l'actif humain témoignent de l'impact de plus en plus fort dans la stratégie des organisations de l'enjeu que constitue l'actif humain".

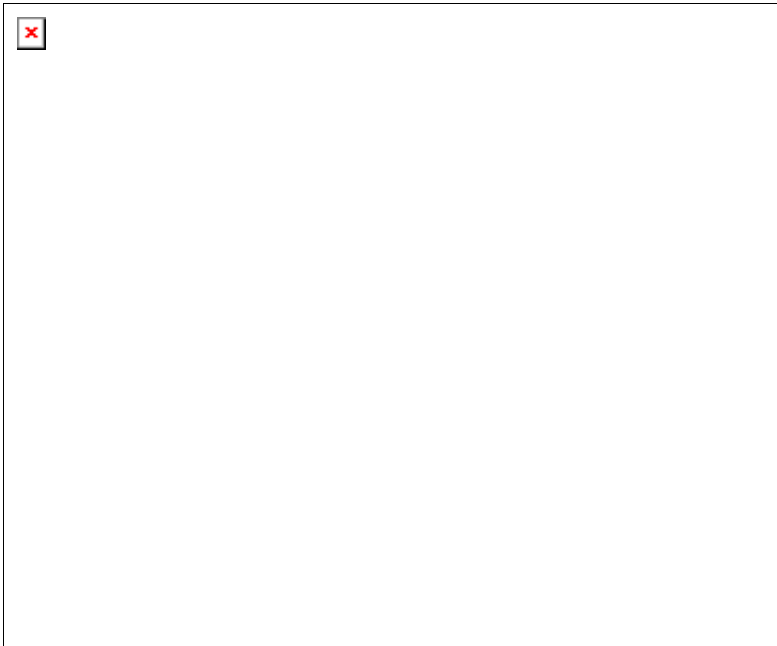
Autour de ces tendances de fond, il semble que le lien entre facteur humain et stratégie soit en train de se défaire. L'émergence de nouveaux enjeux de management ainsi qu'à un besoin de transformation de la fonction RH de synthèse sur cette problématique peut être menée en trois étapes :

- Qu'est-ce qui a changé dans l'exercice stratégique, et qui place désormais le facteur humain au cœur de la stratégie ?
- Quels sont les grands enjeux de management des ressources humaines répondant à ces nouveaux enjeux ?
- Quelle transformation de la fonction RH permettra de répondre à ces nouveaux enjeux ?

1. La rupture dans l'exercice stratégique : le facteur humain au cœur de la stratégie

Dans un environnement incertain, le processus stratégique ne peut plus consister en une démarche linéaire (élaboration de la stratégie/conception des structures/mise en place des systèmes), mais se caractérise par une transition vers une économie de la connaissance (notamment la responsabilisation et l'autorégulation, le passage d'une culture hiérarchique vers une culture coopérative, l'accès facilité à l'information, la séparation stricte entre concepteurs et exécutants dans l'entreprise. L'image d'une entreprise performante et innovante dépend désormais de la mise en œuvre d'une vision partagée, et non plus uniquement de la réflexion de son équipe dirigeante.

Le facteur humain devient un élément clé dans l'élaboration et la conduite de la stratégie



Le facteur humain peut être un élément limitatif de stratégies de croissance ("*Disposons-nous de nos ressources humaines pour notre croissance à l'international ?*" ou "*Avons-nous les équipes de prise de décision cohérentes avec nos stratégies d'adaptation*" ("*Avons-nous évalué la faisabilité sociale de nos projets de restructuration*)).

A l'inverse, le facteur humain peut être un moteur de la stratégie : l'innovation (coût, service, qualité), l'amélioration de processus, proviennent de la mise en intelligence collective des hommes et de l'individu que se fait l'émergence d'alternatives stratégiques : ainsi, le recrutement d'un expert peut permettre un développement ; la détention d'informations clefs au contact du client peut constituer un véritable avantage ; une exploitation rapide.

Il existe aussi des contextes où une stratégie de type "progrès continu" peut conduire à une stagnation (potentiels dormants, phénomène de stagnation, absence de perspectives de progression croissante de l'entreprise).

Par ailleurs, une meilleure prise en compte de l'humain est un facteur décisif pour aller vers l'avenir. L'œuvre d'une stratégie devient de plus en plus le facteur de succès déterminant. Des changements de ressources humaines peuvent contribuer à démontrer cette volonté de changement.

On peut ainsi reprendre et adapter le modèle de réflexion stratégique suggéré par l'ouvrage "Stratégie de l'entreprise" (de la téléphonie mobile). Au cœur de la stratégie se trouve la capacité de l'entreprise à dégager une vision claire et de la réaliser (de la téléphonie mobile). Pour réaliser cette vision, l'entreprise doit maîtriser des "key strategic capabilities" technologiques, d'excellence dans la relation client, de maîtrise de processus, d'agilité organisationnelles individuelles et collectives, constituant un avantage concurrentiel. Dans ce modèle, la mise en œuvre d'une stratégie nécessite un investissement majeur dans le capital humain.

2. Les nouveaux enjeux de management du capital humain

A l'évidence, il n'existe pas de mode de gestion du capital humain applicable à toutes les entreprises. Le processus RH clefs dépendent du positionnement et de l'orientation dominante de l'entreprise.

Dominante	Compétences critiques	Process RH clés
	- R&D	- knowledge management - "HR"

"Leadership produit"	- industrialisation- veille externe	sourcing" (capacité d'anticiper et de localiser les recrutements sensibles)
"Excellence opérationnelle"	- production - qualité - fonctions de support opérationnel	- formation des managers opérationnels - système de management des performances
"Proximité client"	- marketing-commercial - toutes activités en contact avec l'extérieur (call centers...)	- formation aux dimensions relationnelles / comportementales - développement d'une culture orientée vers le service client

En pratique, la gestion du capital humain comprend 4 axes :

- Identifier les écarts entre besoins de compétences et ressources
- Développer le portefeuille de compétences
- Optimiser et mobiliser les ressources
- Rétribuer et retenir les ressources critiques

Axe 1 : Identifier les écarts entre besoins de compétences et ressources

Il s'agit de réaliser le diagnostic du capital humain de l'entreprise dans un contexte stratégique à plusieurs questions :

- Quels besoins en compétences clefs génère la vision stratégique de l'entreprise ? Il s'agit de définir les compétences nécessaires à la réalisation et au succès des orientations stratégiques, c'est-à-dire traduire les besoins collectifs, puis en profils individuels de compétences. C'est l'expression de la demande en compétences.
- Quelles sont les compétences clefs que détient l'organisation ? Il s'agit dans cette phase de définir les métiers, les populations, les compétences, les hommes clefs de l'organisation, les ressources disponibles.
- Quels sont les principaux écarts entre les besoins de compétences (demande) et le capital humain existant en termes de criticité, de rareté (pénurie de profils), et les opportunités en termes de développement ?

Axe 2 : Développer le portefeuille de compétences

Lorsque le portefeuille interne de compétences ne permet pas de répondre à la demande externe, il faut combiner :

- Développer le portefeuille des compétences existantes

Les travaux du Center for Creative Leadership montrent qu'il existe 4 grands leviers de développement (knowledge management), et que le développement de l'individu provient à 70% de l'expérience, à 20% de la formation technique de coaching et seulement à 10% de la formation

Ces chiffres incitent à exploiter chacune des grandes dimensions de développement et à les

En premier lieu, il convient donc de répertorier les *expériences apprenantes* pour chaque cc individus à ces expériences (projet, missions ponctuelles, expériences en "environnement p et de mieux capitaliser sur les connaissances acquises (bases de connaissances partagées

En deuxième lieu, il faut favoriser l'autonomie dans la démarche de développement ; *les tec de développement individualisé...*) permettent une plus grande expression du potentiel de l'i son propre développement.

Enfin, la *formation* doit tirer parti des nouvelles technologies, notamment pour faciliter un dé permet de choisir le lieu et le moment où l'on désire se former (on chiffre le gain de temps à personnaliser le parcours de formation, grâce à une adaptation des modules en fonction de

Pour attirer et retenir des ressources critiques, les entreprises doivent répondre à des quest l'entreprise ? (sa valeur ajoutée client, son positionnement différenciant par rapport à la con l'entreprise par rapport à certains sujets RH sensibles (place de l'individu dans des modèles réponses de l'entreprise en matière d'employabilité ; nature de l'équilibre proposé entre vie p

Axe 3 : Optimiser et mobiliser les ressources

- Le principe d'un "**marché interne des compétences**", au sein duquel une offre répond à u optimal d'affectation du capital humain, car il prend en compte à la fois les besoins en comp individus. Le rôle de régulation de ce marché interne est vital. Dans des situations de restru d'effectifs, il est souvent conduit de manière directive et descendante.

Dans d'autres cas, le basculement de l'organisation en mode projet nécessite la création d'u ajoutée repose sur l'animation transversale (pays, secteurs, métiers) pour ajuster la ressour de matériel de transport répondant à des appels d'offres internationaux peut allouer sur ses disséminées dans le monde et gérer les transferts de charge entre ces filiales, tout en dével Ce staff manager doit avoir une reconnaissance suffisante au sein de l'organisation pour po de protection des ressources rares par le management de proximité.

Dans les deux cas, l'entreprise doit disposer d'un référentiel de compétences aligné sur ses *Sur un plan plus qualitatif, la mobilisation des acteurs* est également un facteur décisif d'opti initiatives individuelles, créer les conditions d'une intelligence collective, faire évoluer les mo souvent galvaudées mais peu mises en pratique sur le terrain.

La question centrale est ici de faire émerger ce que J.C.Fauvet qualifie d'organisations "holc reproduisent la vision d'ensemble (à la manière d'un hologramme), et créent les conditions c sein d'unités d'appartenance forte, de taille raisonnable (50 à 200 personnes) ayant un man l'entreprise et une raison d'être en termes d'organisation. Dans ce type d'entreprises, le rôle deviennent porteurs d'une vision et de valeurs qui animent l'action de tous, les managers so de leur unité au plan économique, et des coachs de leurs ressources, le personnel est dava

Cette culture de management est illustrée par l'approche dite du "vide contrôlé", qui vise à le dans la traduction et la mise en œuvre, à leur niveau, de la vision globale ; selon le principe niveau le plus bas l'est au niveau supérieur. Certaines entreprises comme Semco ont su me permettant des circuits de décision plus courts et une meilleure visibilité, une plus grande cc stratégique par l'ensemble des salariés, par exemple, délégation au niveau le plus élémenta et de management : fixation des objectifs de l'unité de travail de manière participative par le stratégique fixé ; participation des salariés aux choix des responsables et à la fixation des ni des postes de travail en fonction des profils des individus.

Notre propos ici n'est pas de démontrer qu'il existe un modèle et un seul d'entreprise perform motivation des acteurs est une condition incontournable de mise en oeuvre d'une stratégie, environnement d'entreprise et de travail facilitant cette motivation.

Axe 4 : Rétribuer et retenir les ressources critiques

Les politiques de rétribution et de rétention doivent de plus en plus être adaptées aux différences de l'entreprise. Une étude récente de la fondation Saint-Simon mettait en évidence l'existence de ces différences. Les priorités RH sont nettement différenciées :

- le modèle dit de "**stabilité polyvalente**", concernant des salariés occupant des métiers recourant à une pratique de reconversion interne ou d'adaptation des compétences de longue date au sein de l'entreprise. Cette population, il faut souligner l'importance des signes de valorisation et d'identification, de la formation d'adaptation et d'élargissement des compétences, la gestion prévisionnelle des emplois et des rémunérations liés aux résultats.

- le modèle du "**professionnel**", prenant en compte les salariés ayant une expertise forte, reconnue et dont l'unité d'appartenance principale peut être le métier, les pairs, les réseaux externes, les clients. Cette population, il faut souligner l'importance des signes de valorisation et d'identification, de l'ouverture sur de nouveaux domaines de compétences, de la diversité des missions et projets.

- le modèle de la "**flexibilité totale**", au sein duquel se retrouvent des salariés à faible niveau de spécialisation, des variations d'activité et de périmètre de l'entreprise ; il est nécessaire de maintenir pour ces salariés des signes de valorisation et d'identification, de négocier des contreparties (en aménagement du temps par exemple) aux contraintes de l'appartenance par la mise en place de systèmes d'épargne salariale ou de participation au capital.

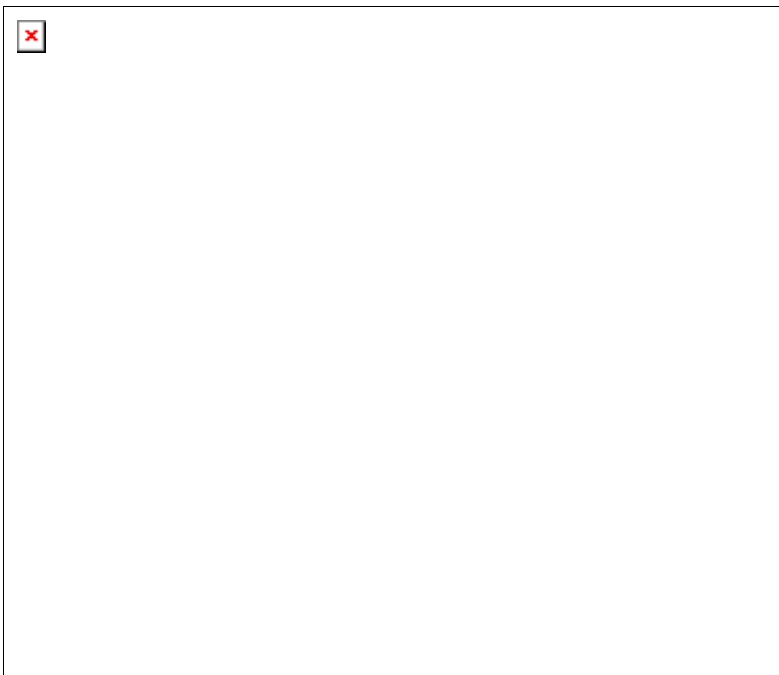
Sous peine de "perdre" certaines ressources sensibles, l'entreprise doit savoir expérimenter des modes de rétention de son capital humain : ainsi, ATT a mis en place "*the talent alliance*", une base de données regroupant des entreprises du secteur (à la fois partenaires et concurrentes) assurant la mise en commun de données permettant ainsi aux salariés de se comparer à leurs pairs au sein d'autres entreprises ; l'objectif est de valoriser les compétences critiques et de donner aux salariés des perspectives de carrière élargies ; en créant des "d'incubateurs" permettant de faciliter le lancement de projets par les salariés avec maintien d'un soutien financier et managérial entre l'entreprise et ses ex-salariés engagés dans des projets de stabilité.

La valorisation du capital humain, à l'ordre du jour dans certains grands groupes, permet d'associer les managers au caractère stratégique de certains actifs humains : Skandia, dans son rapport annuel sur le capital humain ; une entreprise du secteur des hautes technologies prend en compte une stratégie de localisation de ses activités de R&D lors d'industrialisation : certaines entreprises ont décidé de valoriser leur capital humain (valeur ajoutée par salarié, mesures du "tonus social", taux d'attraction et de rétention).

3. La transformation de la fonction RH

Pour répondre à ces grands enjeux de management du capital humain, la fonction RH doit s'appuyer sur des politiques, les organisations et les outils RH.

La fonction RH doit assumer 4 rôles principaux dans l'entreprise (figure 1) :



Des équilibres fragiles sont à trouver :

- entre l'attention portée aux individus et celle portée aux process ;
- entre les besoins opérationnels et les objectifs stratégiques ;
- entre la consolidation et l'optimisation de l'existant et le changement permanent de l'organi
- entre la maîtrise des coûts et l'amélioration de la qualité des prestations assurées.

De nouveaux modes d'organisation de la fonction RH permettent de répondre à ce nouveau politiques et des processus RH, le chantier majeur de transformation de la fonction RH cons de services adapté aux différents besoins des clients internes (employés, managers opérati De nombreuses options organisationnelles sont ainsi disponibles pour fournir un service opt "corporate center" en matière de GRH, mise en place d'unités de services partagés, de cent d'appels, développement de modèles de self-service, externalisation...

Après la logistique, la relation commerciale, c'est dans le domaine RH que les nouvelles tec interactives et les plus créatrices de valeur ajoutée. L'enjeu n'est pas seulement d'automatis des activités transactionnelles, mais également d'inventer de nouveaux modes de travail pe opérationnel une part importante des activités de GRH.

On peut illustrer les 3 niveaux de contribution des technologies par l'exemple de la gestion c

- Le premier type d'outil est la base de données, qui recense, de manière structurée (référer portefeuille de compétences de l'organisation. Des modules de reporting permettent d'explo extractions, requêtes), résumés de CV, analyses croisées, projection.

- Le deuxième type d'outils est regroupé sous l'appellation "outils de simulation ou d'aide à l'étendues, ils permettent un grand nombre de fonctionnalités, à partir de la base de données compétences, identifier les profils correspondants, mesurer les écarts entre l'offre et la dema: compétences de l'organisation (compétences partagées, critiques, hommes clefs), cibler les stratégiques.

- Enfin, les outils dits de "collaboration" introduisent de l'interactivité dans le système d'infor informations RH à travers un intranet. Des "workflow" transcrivent les étapes et le rôle de ch gestion d'effectifs nombreux et disséminés et un niveau de personnalisation jamais atteint ju scène un dialogue, autour des compétences et des performances, entre le coach, le collabo

un parcours individualisé de carrière avec toutes les implications en termes d'affectation, de éditeurs d'ERP ont compris cette évolution et intègrent des éléments de navigation et d'inter modules RH.

En conclusion, la nouvelle économie qui s'avance n'est pas uniquement celle de la technologie signifie que la richesse de demain est humaine avant d'être financière ou technologique. En tant qu'actif stratégique, le capital humain n'est plus seulement objet, mais il devient aussi de ce capital nécessite une transformation fondamentale de l'organisation et du fonctionnement positionnement pour la fonction RH.

Notes :

- (a)- Dave Ulrich, "Human resource champions", Harvard Business school press, 1996
- (b)- ATT, "Workforce 21, innovative workplaces for the future", US Chamber of commerce, 1996
- (c)- Fondation Saint-Simon, "Les relations salariales en France", Juin 1999
- (d)- "Job sculpturing", Harvard business review, 2000
- (e)- R.Semmler, "A contre courant", Dunod, 1993
- (f)- JC.Fauvet, "La sociodynamique du changement", Editions d'organisation, 1992
- (g)- PricewaterhouseCoopers, "Dot.com employees : putting the myths to rest", HR Advisory