

Définir le contexte stratégique des Ressources Humaines

Zoom sur le contexte des ressources humaines

Descriptif

Au travers de leur management stratégique, les entreprises voient les ressources humaines comme le moyen d'accroître leur compétitivité. Le premier pas d'une stratégie ressources humaines est de la mettre en parallèle avec les priorités de l'entreprise et de combler les écarts entre la situation actuelle et la situation désirée. Pour définir le contexte des ressources humaines, il y a d'abord lieu de :

Réaliser une évaluation de l'environnement (prospective)

C'est à dire :

- évaluer les changements internes et externes de l'activité de l'entreprise qui peuvent affecter sa performance future,
- collecter toutes les données qui suggèrent des tendances futures,
- utiliser l'une ou l'autre des deux approches existantes :
 - partir d'aujourd'hui et envisager le futur,
 - ou partir du futur et revenir à aujourd'hui.
- Réaliser une Analyse des changements à prévoir
 - évaluer les changements attendus,
 - identifier le contexte ressources humaines qui peut évoluer à cause de facteurs externes (social, politique, législatif, démographique, économique, technologique),
 - identifier les forces et les faiblesses de la société, ses concurrents,
 - comparer son système de ressources humaines avec d'autres sociétés (pratiquer le benchmarking),
- Analyser le futur
 - identifier des exigences organisationnelles et de compétitivité à très long terme,
 - s'intéresser aux probables ruptures contrairement au paragraphe précédent qui s'intéresse à la continuité (Drucker 1980).
- Identifier les sources de changement qui entraînent un questionnement

Environnement interne	Autres organisations	Environnement externe
Efficacité fonctionnelle	Clients	Démographique
Processus	Concurrents	Juridique
Ressources	Vendeurs/Fournisseurs	politique
Organisation	Partenaires économiques	technologique
Salariés et managers	Monde du travail	international
	Syndicats	économique

- Formulation de la stratégie d'entreprise

Les entreprises sont à la recherche d'informations sur des lacunes ou opportunités éventuelles, principalement en ce qui concerne les clients, les prospects et les concurrents.

Condition de mise en œuvre et limites

Pratiquer ce questionnement est une réelle opportunité d'amélioration sur le plan de la compétitivité et permet de mettre en lumière les écarts à combler. Les éléments sont parfois difficiles à définir parce que complexes, imbriqués, difficiles à isoler ; ils doivent être sélectionnés sur leur pragmatisme et sur leur impact direct sur l'activité de l'entreprise.

Quelle que soit leur source et quelles que soient les personnes concernées, il ne faut pourtant pas négliger de prendre en considération les points susceptibles d'affecter la compétitivité de l'entreprise (protection sociale des salariés, comportement, turnover, diversité des managements,...).

Développer des stratégies ressources humaines

Descriptif

Evolution de la prévision dans le domaine des R.H.

La prévision dans ce domaine a évolué au cours de quelques dizaines d'années d'un processus très centré sur les besoins en personnel à un processus abordant une questionnement économique plus large, relatif aux individus.

Au sens large, la prévision dans le domaine des ressources humaines est l'analyse des besoins en ressources humaines d'une organisation dans des conditions fluctuantes et le développement des activités nécessaires à la satisfaction de ces besoins (Walker 1980). Il est toutefois nécessaire de faire attention aux prévisions développées "à la gloire" de la fonction ressources humaines et pas du tout destinées à aider les responsables dans le management de l'activité économique.

Définition des stratégies ressources humaines

Pour établir des prévisions en matière de ressources humaines, il ne s'agit pas de mettre en œuvre un ensemble de techniques plus ou moins sophistiquées, mais plutôt d'aider des responsables à esquisser de nouvelles directions.

Les stratégies ressources humaines sont des réponses en termes de management à des questionnements concrets. Ce sont des prévisions offrant des opportunités de gain et de compétitivité par le management des individus. Une prévision dans le domaine des ressources humaines est dite "stratégique" lorsqu'elle aide le management à anticiper et à manager de plus en plus rapidement même lors de phases de changements très fréquents.

La stratégie ressources humaines est le moyen de faire coïncider le management des ressources humaines et le contexte stratégique de l'activité économique. Toutes les stratégies ressources humaines ont les mêmes caractéristiques : elles permettent d'avoir une direction globale, impliquent de multiples programmes ou activités, concernent des fonctions multiples et doivent s'étaler sur plus d'une année.

Exemples :

- Utiliser la formation du management comme moyen de promouvoir le changement (Unisys),
- Prévoir les besoins futurs de personnel en étudiant les missions du personnel en place et en projetant les changements sur leur charge de travail (Burroughs).

A l'opposé, les exemples suivants n'englobent pas toutes les caractéristiques évoquées plus haut :

- Conduire un audit de toutes les activités ressources humaines et déterminer lesquelles sont valables, quelles nouvelles activités sont à développer, quelles autres activités sont à abandonner,
- Augmenter l'efficacité et la productivité avec l'aide de la technologie.

Contexte du management stratégique

Le contexte du management stratégique peut être décomposé en trois phases :

- Evaluation de l'environnement,
- Développement de la stratégie dans laquelle la direction stratégique est revue ou définie, les programmes et activités planifiés et les ressources attribuées,
- Mise en oeuvre de la stratégie dans laquelle les leviers de changement managérial sont appliqués pour assurer les résultats économiques désirés.

Développement et mise en oeuvre d'une stratégie R.H.

Evaluation de l'environnement	Développement de la stratégie	Mise en oeuvre
Processus intégré	La stratégie économique couvre tous les domaines fonctionnels y compris les RH	Les RH sont considérées comme une partie de l'évaluation de l'environnement
Processus parallèle Evaluation de l'environnement:	La stratégie RH est développée avec la stratégie économique. Les problèmes RH influencent les résultats globaux.	Faire coïncider : - L'organisation - Les compétences - Le management de la performance.
Processus séparé	La stratégie RH est développée comme un plan fonctionnel séparé. On revoit une stratégie économique passée pour obtenir des éléments sur les RH.	L'évaluation de l'environnement se focalise sur les RH. (au niveau de l'équipe, de la société ou de l'entité économique).

Eléments de mise en œuvre de la stratégie : le Management

	Explicite	Implicite
stratégie	Faire coïncider les attentes Construire l'organisation Structure Conception du travail, Equipes de travail, Tâches,	Vision globale, mission, valeurs, Valeurs et attentes communes Relations informelles Réseaux d'information et d'influence Coopération, Jeux de pouvoir Compétition.
Gestion prévisionnelle Gestion et plan de carrière	Développer les compétences	Motivation et savoir
Manager la performance	Système d'appréciation rémunération	Orientation de la performance

Conditions de mise en œuvre et limites

- Les stratégies ressources humaines permettent de :
 - développer d'une organisation plus flexibles, plus adaptable dans un environnement compétitif,
 - réaliser des gains et de soutenir la compétitivité par le management des individus.

Elles partent d'une approche économique (clients, produits, concurrents) pour arriver progressivement à des actions spécifiques et des programmes définis en termes de ressources humaines (formation, recrutement, rémunération, etc...). Le résultat est une stratégie qui reflète les priorités nécessaires à l'action.

Faire coïncider les attentes des salariés avec la stratégie

Descriptif

Faire coïncider les attentes des salariés avec la stratégie, passe essentiellement par la prise de conscience de quelques comportements simples :

- les managers influencent les attentes de salariés,
- communiquer sur la stratégie pour bâtir les attentes, voire les demandes relatives aux changements prospectifs,
- traduire les stratégies en objectifs opérationnels,
- modifier la culture de l'organisation pour conforter la mise en oeuvre de la stratégie.

Etapes dans la mise en oeuvre du changement

Etapes	Questions posées par les salariés	Leviers de management
Reconnaissance du besoin de changement	Que devrions-nous changer ? Conditions externes	Communiquer sur la vision d'ensemble, la stratégie Besoins des clients Défis de la société
Compréhension des changements requis	Quel est le plan d'action ? Etat final souhaité	Communiquer sur la vision d'ensemble, la stratégie,
les plans d'actions	Qu'est-ce qui sera différent Etapes de transition et objectifs	

	Expérimentation	
Evaluation et appropriation	Comment cela va-t-il me toucher ? Avantages Inconvénients . Latitude	Parler des besoins, des plans d'actions, des effets Leadership fort
Action	Qu'attendez-vous de moi ? Nouvelles relations Travail en équipe et coopération Nouvelles activités/tâches	Changer la structure, la conception du travail, la gestion prévisionnelle, le système d'appréciation/Nouvelles démarches (formation rémunération savoir apprendre)
Feed-back	Comment le changement progresse-t-il Que se passe-t-il Comment s'y prendre	Communiquer sur les actions les activités, les résultats

Faire coïncider les attentes avec les stratégies

Par exemple ; au travers d'un processus de changement de management par la qualité totale, les salariés à tous les niveaux, sont impliqués dans des exigences de performance définies, basées sur l'analyse des besoins du client. Le client peut être externe ou peut-être d'autres individus ou entités de l'entreprise. Grâce à ce processus, les objectifs de performance ne sont pas imposés par le management, mais modelés par un processus continu d'évaluation, de feed-back, de redéfinition et d'amélioration continus. Ces objectifs doivent être déclinés au niveau de l'entreprise, du service, de chacun et s'exprimer en termes de résultats contribuant à une performance plus importante de l'entreprise.

Changer la culture

La culture est une arme puissante de compétitivité, (exemples : Disney, Apple, IBM). Elle peut être aussi un obstacle lorsqu'elle n'est pas en phase avec la stratégie. Le défi du management est de modeler la culture, de la renforcer et de la mettre en perspective avec la stratégie nécessaire.