

Transformer la fonction RH



**Évaluer et piloter le management RH
avec la méthode AuditoR'H®**

Yves RÉALE

**Préface de
Roger SERRE**

DUNOD

Retrouvez la méthode Auditor'H® sur le site www.auditorh.fr

Maquette intérieure : Catherine Combier et Alain Paccoud

Couverture : Didier Thirion/Graphir design

Photos couverture : Didier Thirion/Graphir design

Mise en pages : Nord Compo

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée. Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du

droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, Paris, 2013

ISBN 978-2-10-059471-9

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Table des matières

Préface	XI
Avant-propos	XV
Introduction	1
La méthodologie de l'audit : AuditoR'H®	11
Étape 1 : L'entreprise dans son environnement	13
Étape 2 : Organisation de la fonction RH	14
Étape 3 : Benchmark	14
Étape 4 : Compétences RH des acteurs : analyse à 360°	15
Étape 5 : Fit stratégique	15
Étape 6 : Échelle de maturité	16
Étape 7 : Plan de transformation	17
Étape 8 : Suivi et pilotage : le cockpit RH	17
Le cas ICE	18
Étape 1 ■ Présentation de l'entreprise ICE	21
La stratégie	23
L'environnement	24
La culture	24
L'organisation et le management	24
La vision d'ICE	25
Étape 2 ■ Organisation RH de l'entreprise ICE	27
Diagnostic RH de l'entreprise ICE	28
Les problèmes de la fonction RH	28
L'organisation de la fonction RH	29

Des relations difficiles entre département RH Europe et correspondants RH	31
La faiblesse des relations entre les départements RH Europe et North America	31
La gouvernance RH	33
La transformation de la fonction RH	34
Préconisations pour réorganiser la fonction RH	41
L'audit des politiques et des processus RH	43
La stratégie RH	44
L'administration du personnel et la paie	45
La gestion des compétences	46
La gestion des carrières	48
La gestion des rémunérations (compensation)	49
La gestion de la communication interne	50
La coopération avec les IRP	51
Le management de la performance	51
Le développement des compétences	52
Le contrôle de gestion social et les SIRH	54
La stratégie RH et sa communication	55
 Étape 3 ■ Benchmark sur les politiques et les processus RH	 57
La perception des enjeux stratégiques de l'entreprise	58
L'organisation et la taille de la fonction RH	59
La gestion administrative, la paie et les contrats	60
Les compétences	61
Le développement des managers	62
Le recrutement des collaborateurs	63
Le management des carrières	64
La rémunération	65
La communication interne	66
La coopération avec les partenaires sociaux	67
La responsabilité sociétale de l'entreprise	68
Le management de la performance	69

Le développement des compétences et le management des talents	71
Le contrôle de gestion social et les systèmes d'information RH	72
Le rôle de la fonction RH dans le changement	73
La stratégie RH	74
Les valeurs d'entreprise, leur déploiement par les politiques RH	75
Étape 4 ■ Les compétences RH des acteurs : analyse à 360°	77
La fonction RH coupable et victime !	78
Les professionnels RH, pilotes du management des ressources humaines	81
Les compétences juridiques et administratives	81
Les compétences en psychosociologie des organisations	82
Les compétences en gestion d'entreprise	83
Les compétences en gestion du personnel	83
Les compétences en management des ressources humaines	84
Les compétences en stratégie	85
Les compétences en communication, négociation, influence, coaching	85
Les compétences en management du changement	86
Les compétences de leadership	87
Les compétences internationales	88
Les compétences des équipes RH chez ICE	89
La gouvernance RH : une responsabilité de la direction générale	90
L'importance accordée au management des RH dans la stratégie de l'entreprise	91
L'élaboration et la transmission des valeurs de l'entreprise	91
La communication de la stratégie et de la vision	92

Le dessin et la communication de l'organisation de l'entreprise	93
Le pilotage de l'entreprise, ses indicateurs de performance	93
La prise en compte de la dimension RH dans le management du changement	94
Briser les silos, créer une entreprise apprenante	95
La formation et le développement des futurs dirigeants	96
Le management des talents	97
La responsabilité sociale de l'entreprise (RSE)	98
Développer la gouvernance de la fonction RH	99
Les managers responsables RH de leur unité	100
L'importance accordée au management des ressources humaines dans le rôle de manager	101
Les valeurs des managers	102
Savoir communiquer, donner du sens au travail des collaborateurs	103
Promouvoir le travail en équipe	104
Savoir définir les objectifs des collaborateurs	104
Savoir suivre et actualiser la réalisation des objectifs	105
Savoir évaluer les performances	106
Savoir reconnaître, récompenser, sanctionner	106
Savoir développer les compétences de ses collaborateurs	107
Savoir gérer la carrière des collaborateurs	108
Développer les compétences RH des managers	109
Des collaborateurs « entrepreneurs de soi »	110
La satisfaction au travail	111
Le niveau d'autonomie des collaborateurs	112
Les attentes par rapport au travail	113
L'engagement dans l'entreprise	113
La communication, le partage d'informations	115
La maîtrise de la définition des objectifs et de l'évaluation des performances	115
La prise de décision et la responsabilité (« <i>accountability</i> »)	116

Le développement des compétences	117
Le management de carrière	117
L'attitude par rapport au changement	118
Rendre les collaborateurs entrepreneurs de soi	119

Étape 5 ■ Fit stratégique 123

Fonction RH et stratégie de l'entreprise	124
Cas de fit stratégique	125
Les paramètres à prendre en compte	127
Le niveau de la fonction RH	128

Étape 6 ■ Progresser sur l'échelle de maturité 131

Stade 1 : l'administration du personnel	132
Stade 2 : la gestion du personnel	132
Stade 3 : le management des ressources humaines	133
Stade 4 : le management des talents	135
Stade 5 : le management stratégique des ressources humaines	137
Stade 6 : la gouvernance humaine	138

Étape 7 ■ Mise en œuvre du plan de transformation RH 141

La mise en œuvre du processus du changement	142
Propositions pour le plan de transformation ICE	143

Étape 8 ■ Suivi et pilotage : le cockpit d'AuditoR'H® 149

Le cockpit RH	150
Suivre l'évolution de l'environnement : la station météo	152
Afficher l'ambition stratégique	154
Suivre les indicateurs de capacité de la fonction RH	156
Suivre l'état des compétences et de l'engagement des acteurs du management des RH	159

Les professionnels de la fonction RH	159
La gouvernance RH par la direction générale	160
Les compétences RH des managers	162
Le fit stratégique	165
L'indicateur global du niveau de maturité RH	166
Conclusion	171
Bibliographie	173
Index	175

Préface

Il y a quelques années, Yves Réale et son complice Bruno Dufour pointaient la nécessité pour les directeurs des ressources humaines d'investir le champ de la stratégie ; en maîtriser les codes et mieux contribuer aux grands choix de l'entreprise, plutôt que de vivre la fonction RH comme une fonction support¹. À cette époque, l'économie française était entrée dans une période de crise que nous espérions passagère, et ils mettaient en garde les directions générales et leur DRH contre la tentation de la gestion à court terme en rappelant le besoin de préparer le rebond, la sortie de cette crise.

Aujourd'hui, force est de constater que la crise n'est pas un épisode qui s'inscrit dans des cycles longs relativement prévisibles. Nous sommes face à une succession de crises avec des origines multiples, qui sont mondiales et se télescopent. La crise des *subprimes* de l'immobilier américain s'est transformée en crise financière majeure qui a atteint l'économie dite réelle en quelques mois dans tous les pays industrialisés. Les aides massives pour maintenir l'activité économique et l'emploi ont accentué une crise de l'euro, susceptible de mettre en péril l'existence même de l'Union européenne ! Les nouvelles puissances économiques comme la Chine ou l'Inde voient leur croissance ralentie. Les pays émergents connaissent des « printemps » qui peuvent être bien orageux !

Nous sommes confrontés à une crise permanente avec des changements brutaux qui remettent en cause les modèles sociaux des pays et les « business models » des entreprises. La tentation de se protéger derrière un état omniprésent est forte, mais quand on a été en charge de la destinée d'une entreprise, on sait bien que ces protections ont un effet très limité dans le temps et sont parfois très néfastes car elles retardent les nécessaires changements à opérer.

1 Bruno Dufour et Yves Réale, le *DRH stratège*, Éditions d'Organisation, 2009.

Plus que jamais les entreprises ont besoin d'anticiper et d'être alertes, flexibles, elles doivent innover, parfois elles doivent même se réinventer totalement. Toutes les recherches menées sur la capacité des entreprises à innover ou à être résilientes concordent à conclure que les entreprises qui en sont capables partagent des spécificités de leur **culture de leadership** :

- les dirigeants (et leurs collaborateurs) ne vivent pas le changement comme un épisode dramatique où il faut apprendre dans la douleur de nouvelles façons de travailler ; pour eux les crises sont aussi des opportunités d'évolution ;
- ils sont ouverts aux clients, cherchent à créer de la valeur pour eux ;
- ils respectent et cherchent à impliquer leurs collaborateurs ;
- Les dirigeants et les collaborateurs travaillent en équipe, il y a peu de silos ;
- les collaborateurs développent leur potentiel et leur employabilité (interne et externe).

De plus en plus, ces variables dites « soft » apparaissent comme déterminantes, et les directions de l'entreprise doivent y accorder beaucoup d'attention. Aujourd'hui, les directions générales prennent conscience de l'impact grandissant du management des ressources humaines sur la performance durable de l'entreprise. Elles doivent s'assurer qu'elles disposent d'une **fonction RH efficace** qui déploie cette stratégie avec :

- des compétences RH nécessaires pour la mise en œuvre de cette stratégie ;
- une organisation RH efficiente ;
- des processus RH en ligne avec les besoins ;
- des outils RH modernes et efficaces reliés aux différents systèmes d'information de l'entreprise.

L'ouvrage *Transformer la fonction RH* se veut être un **outil pour les directions générales** qui ne se contentent plus d'une fonction RH qui gère correctement le personnel, mais qui veulent une fonction RH qui contribue aux changements, à la transformation de l'entreprise, qui assure un meilleur management des talents. L'ouvrage est aussi destiné à ceux qui font le métier de **consultants** et aident les entreprises plus modestes à structurer, étoffer une fonction RH pour