

La valeur RH définie par ceux qui en bénéficient

Le paradoxe de la fonction RH est sa contribution indirecte à la réussite économique. Ce sont les utilisateurs des prestations RH qui en mesurent le mieux l'efficacité. Analyse.

Texte: Marc Benninger

Evaluer la valeur d'une prestation RH implique de s'intéresser à ses bénéficiaires. La fonction RH est une fonction transversale, en support des autres acteurs de l'organisation. C'est tout le paradoxe: la valeur ajoutée RH n'a qu'un lien indirect avec le business. Bien recruter, bien rémunérer, bien gérer les conflits n'apporte pas de valeur directe. Ces pratiques porteront leurs fruits sur le long terme, car elles façonnent l'ADN et la culture d'entreprise et agissent sur des enjeux de santé au travail et d'engagement, qui sont difficiles à mesurer en termes de retour sur investissement. Dans une récente interview avec le Dr. Diane Hamilton (à écouter en podcast sur LinkedIn), l'américain Dave Ulrich – père de la GRH moderne – a illustré cette difficulté à mesurer la valeur RH par cette anecdote: «Le CEO ne s'intéresse pas au leadership, il s'intéresse aux parts de marché et au prix de ses actions. Mais si

vous lui dites qu'une formation en leadership va augmenter la valeur boursière de son entreprise de 20% – des études l'ont prouvé – il vous écoutera attentivement.» Dans un autre article publié sur LinkedIn (HR is not about HR), Dave Ulrich détaille les conséquences de cette mesure de la valeur RH par ses bénéficiaires (voir aussi les huit conseils ci-contre).

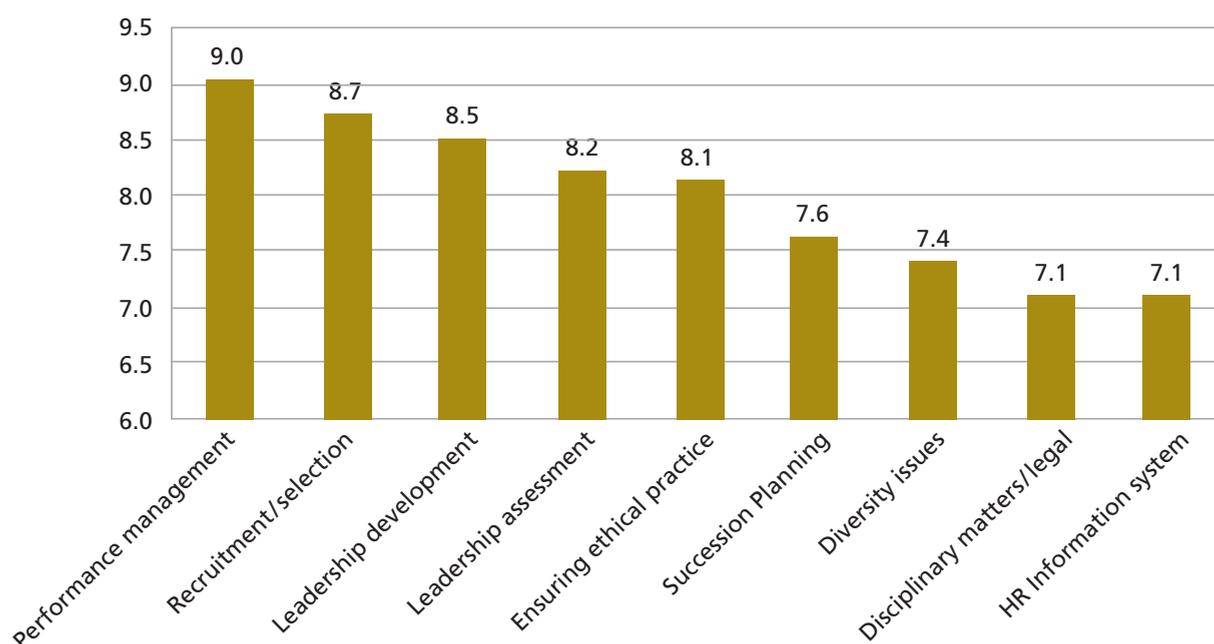
Comment les non-RH voient les RH

D'autres chercheurs se sont penchés sur cette question. Publiée en 2013*, une longue étude sur la valeur perçue des RH par les autres acteurs de l'organisation donne des indications intéressantes. Ces résultats proviennent de 400 directeurs d'unité (non-RH), actifs dans des multinationales ou des grandes entreprises. Les chercheurs leur demandaient de décrire en quoi la fonction RH leur était utile.

Premier constat: les managers non-RH souhaitent avant tout que la fonction RH comprenne les enjeux économiques de l'entreprise. Dans le tableau 1 (ci-dessous), on retrouve les prestations RH les plus importantes en termes de business. La direction par objectifs arrive en première position, puis le recrutement et la formation des leaders. Les sujets typiquement RH (diversité, questions juridiques et les SIRH) intéressent le moins les managers de ligne.

Deuxième constat: les besoins RH diffèrent selon les départements. Un CFO n'aura pas les mêmes attentes qu'un chef de la production. Et ainsi de suite. Dans le détail, les managers souhaitent que les RH viennent s'enquérir des spécificités de leur unité d'affaire. Ils attendent aussi que les RH osent leur tenir tête, et enfin qu'ils développent une sensibilité business plus marquée.

Les prestations RH les plus importantes en terme de business



De l'Intelligence Collective: créez l'opportunité!

Texte: Arnaud Trenvouez, Phd, Program Manager, PerformanSe

L'équipe est pour l'instant la seule solution que l'on connaît pour accomplir les activités dépassant les compétences d'une personne seule. Il n'est donc pas étonnant que les demandes d'intervention soient si nombreuses afin d'améliorer son fonctionnement. Arnaud Trenvouez, spécialiste du collectif chez PerformanSe, nous éclaire sur le développement de l'intelligence collective au travail.

Intervenir sur l'équipe

Les demandes d'interventions auprès d'équipes sont nombreuses et variées. Au-delà des interventions de médiations lorsqu'une crise survient, nombreuses sont les interventions qui se focalisent sur les notions dominantes de cohésion, de rôle, ou encore de leadership. Une simple observation montre la distinction récurrente entre les interventions qui s'adressent aux managers indépendamment de leurs équipes et les interventions qui s'adressent aux équipes indépendamment des questions managériales. A gros trait, les interventions pour les managers sont centrées sur le leadership. Du côté des équipes, il s'agit de renforcer la cohésion.

Il nous semble que deux problématiques centrales nuisent à l'efficacité de ces interventions. Juxtaposer des solutions en séparant les interventions qui visent les managers et celles qui visent l'équipe. Séparer les temps d'interventions du temps de travail habituel.

Team building, team coaching, team training

Un rapide tour de la littérature scientifique permet de distinguer trois formes d'interventions sur les équipes particulièrement répandues. Le team building vise à améliorer les relations sociales à l'intérieur de l'équipe, permettre de clarifier le rôle de chacun et découvrir de nouvelles manières de résoudre les problèmes. Le team coaching renvoie quant à lui à la prise de recul de l'équipe sur ses modes de fonctionnement privilégiés afin d'y soulever les incohérences de sa dynamique, de changer pour devenir plus efficace et de partager une vision commune. Enfin, le team training a pour objectif de favoriser le développement de connaissances collectives sur le travail de l'équipe et sur le travail de chacun des membres ainsi que le développement de compétences collectives nécessaires à l'efficacité de l'équipe.



Le team training comme alternative au team building & au team coaching

Le team building et le team coaching sont relativement répandus dans les entreprises et prennent les différentes formes que l'on connaît. Le team training offre une voie nouvelle pour les équipes en entreprise. Jusqu'ici, ce sont surtout avec les équipes en environnements à haut risque (militaire, policier, de soin, d'aviation, ou en centre de production d'énergie) que différentes interventions ont été conçues. Nous pensons que les principes sous-jacents à ces interventions peuvent être repris et adaptés pour le développement des équipes en entreprise.

Favoriser le développement de l'intelligence collective au travail

L'apport majeur du team training est de viser directement l'activité collective de l'équipe pour son développement. Plutôt que de prendre du recul sur son fonctionnement en dehors de l'activité productive de l'équipe (team building et team coaching), le team training s'intègre directement dans le travail de l'équipe. Par exemple, l'intervenant peut proposer d'intercéder de plusieurs façons sur un moment de travail collectif (réunion de coordination, de prise de décision, de création, etc.). Une piste regroupe les interventions visant le développement de compétences à mieux partager l'information.

Un exemple: vivre des changements de point de vue

S'exprimer du point de vue d'un autre membre de

l'équipe selon des formulations adéquates favorise une connaissance plus approfondie des membres entre eux et du savoir commun. Le manager étant complètement intégré, il développe une meilleure connaissance de son équipe. De plus, ces formes d'interventions favorisent chez le manager une appréhension fine de l'intelligence collective de son équipe, c'est-à-dire de la performance de l'équipe à manager ses interactions pour atteindre son plein potentiel* et gagner en efficacité. ■

* Bourbousson, J., Bossard, C. et Adé, D. (2015). L'intelligence collective.

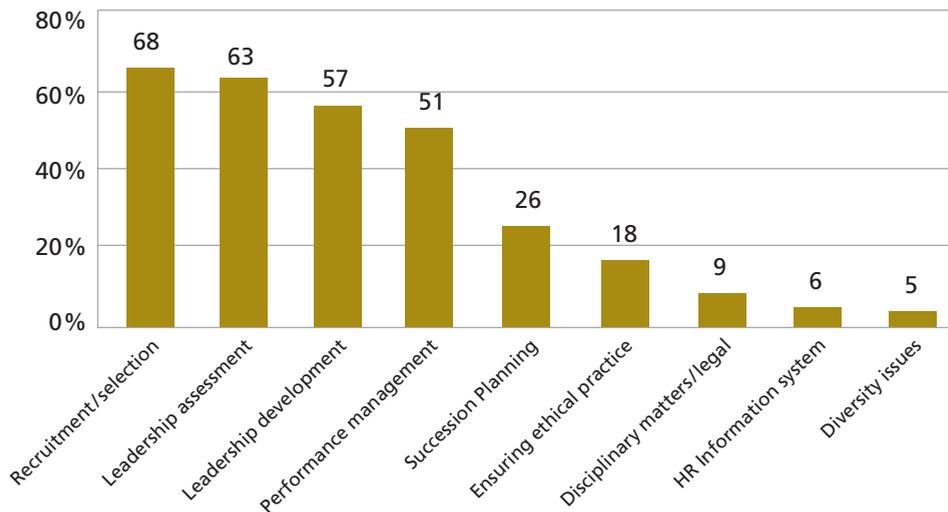
Presented by

PERFORMANSE
CONNECTING DECISION TO TALENT

PerformanSe conçoit, développe et distribue des outils d'aide à la décision (standard ou sur mesure), dédiés à l'évaluation et au développement des talents avec pour objectif d'optimiser la performance de l'entreprise en améliorant son fonctionnement individuel et collectif.

Contact:
laurent.gontard@performanse.com
Site Web: www.performanse.com

Les prestations RH à améliorer pour mieux servir la ligne



© Development Dimensions Int'l, Inc., MMXXII, All rights reserved.

ter la culture d'entreprise aux attentes des nouvelles générations. Il prévient: «Les Milleniums fonctionnent différemment. Ils ont besoin d'autonomie et ont un rapport différent à l'autorité. Les cultures d'entreprise sont souvent figées dans des vieux schémas. C'est rarement le Conseil d'administration qui va promouvoir une nouvelle culture, par contre les RH ont la sensibilité nécessaire et les compétences pour lancer et accompagner cette évolution».

* Simon Mitchell: Lessons for HR from the people who pay for it, White Paper, 2013, Development Dimensions International, Inc.

Les huit conseils de Dave Ulrich

1. Accepter que la valeur est définie par les bénéficiaires
2. Servir les parties prenantes internes et externes
3. Evaluer et anticiper le contexte business
4. Contribuer au développement des individus et de l'organisation
5. Se mettre au digital
6. Soigner le design du département RH
7. Acquérir les bonnes compétences RH pour votre activité
8. Responsabiliser les directeurs de ligne

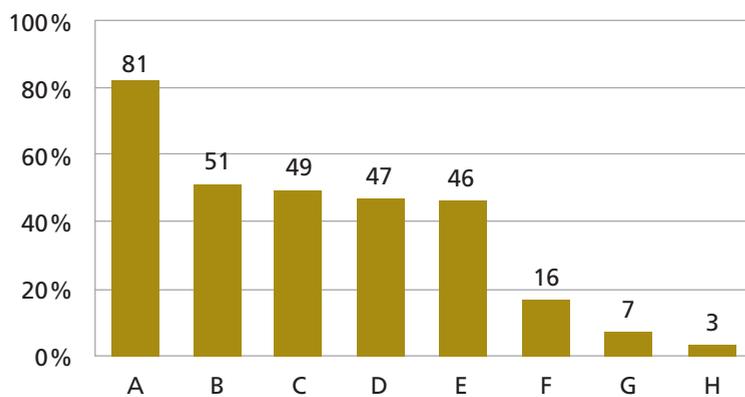
Huit règles adaptées de l'article de Dave Ulrich: «HR is not about HR»

Une étude en cours sur la valeur RH aux yeux des CEO

Dans le cadre de son travail de fin d'étude pour le MAS en Human Systems Engineering à l'HEIG-VD d'Yverdon-les-Bains, Eric Spielmann, DRH à l'Etat de Genève s'intéresse de près au phénomène en Suisse romande. Ses recherches portent sur la représentation de la fonction ressources humaines aux yeux des CEO ou des top managers. Des interlocuteurs de tous horizons nous ont déjà distillés leurs opinions bien tranchées sur le sujet. Malheureusement la parole a rarement été donnée ou peu suffisamment aux CEO de Suisse romande. Sont-ils satisfaits de l'apport de la fonction RH? Répond-elle aux besoins de l'entreprise? Le cas échéant, quels seraient leurs attentes et les axes de développements à mettre en œuvre? Une vaste enquête sera lancée (date) auprès des entreprises de Suisse romande publiques et privées lors de ce travail de MAS.

Vous souhaitez y participer? Merci de contacter l'auteur via cette adresse mail: master.ericspielmann@gmail.com

Les qualités du bon manager RH selon la ligne



A = Connect HR programmes to business strategy

B = Be a great coach

C = Help me build departmental capability

D = Champion talent in the business

E = Source great candidates for job vacancies

F = Protect me from legal problems

G = Implement HR policy

H = Others

© Development Dimensions Int'l, Inc., MMXXII, All rights reserved.

Troisième constat: plusieurs prestations RH pourraient être améliorées. Le tableau 2 (voir ci-dessus) montre notamment que 68% des sondés estiment que le processus de recrutement pourrait être amélioré. Ils sont environ 57% à pointer du doigt le programme de formation des leaders, qui pourrait lui aussi être affiné. Enfin, 51% des sondés pensent que les entretiens d'évaluation de fin d'année mériteraient d'être revus.

Préoccupations RH d'un administrateur

Pour contextualiser ces résultats dans l'économie Suisse romande, nous avons demandé à l'administrateur de sociétés Dominique Alain Freymond de nous livrer ses impressions. Selon lui, la valeur perçue des RH dépend fortement de la taille de l'organisation. «Dans une grande entreprise, le conseil d'administration s'intéresse en général à deux choses en termes de ressources humaines. Le premier sujet est la rémunération, avec les négociations salariales, les avantages annexes et la caisse de pension. Le deuxième enjeu est le développement des personnes. Comment se prépare la relève? A-t-on identifié les hauts potentiels? Sur ces deux enjeux, l'avis du DRH va compter», détaille Dominique A. Freymond.

Mais les compétences du DRH pourraient être encore mieux mises en valeur, poursuit-il. «La tâche la plus importante d'un conseil d'administration est d'engager le bon CEO. Malheureusement, les administrateurs manquent souvent de compétences et d'expérience dans ce domaine. Ce qui explique pourquoi ils font généralement appel à un chasseur de tête. Le DRH aurait là une carte importante à jouer. Il maîtrise les outils et connaît les besoins de l'organisation.»

Et qu'en est-il dans les petites et moyennes entreprises suisses? «La gestion RH y est souvent sous-estimée. C'est le directeur financier qui s'en occupe puisqu'il est responsable du paiement des salaires.... Mais la gestion de la relève au niveau de l'ensemble de la direction est souvent négligée. Ce qui a parfois des conséquences dramatiques. J'ai connu le cas d'un directeur informatique qui a pris sa retraite après 40 ans au sein de la même PME. Il avait développé les logiciels de gestion de l'entreprise mais sans les documenter. Après son départ, comme la transmission des connaissances et la relève n'avaient pas été organisées, la PME a dû entièrement changer sa solution informatique...»

Enfin, Dominique A. Freymond voit un autre chantier stratégique pour la fonction RH: adap-