

# INTRODUCTION

## Quelles sont les conventions de ce livre ?

---

Ce livre et ces exercices pratiques considèrent les responsables de départements RH comme des entrepreneurs internes. Des entrepreneurs qui désirent optimiser leurs responsabilités, augmenter leurs moyens et leur influence au sein de leur organisation.

Ils considèrent les départements RH comme une entreprise dans l'entreprise, comme des véritables centres de responsabilité, comme des centres de profits potentiels et non pas comme des centres de coûts.

Dans ce livre, les départements RH :

1. produisent et « vendent » des services en interne : rémunérations, paie, consultance, versements, recrutements, formations, rapports... ;
2. ont des « clients » internes ou externes : employés, direction, syndicats, candidats... ;
3. font face à des compétiteurs internes vis-à-vis des managers qui proposent des services RH et gèrent les concurrents externes, c'est-à-dire les consultants RH externes, qui proposent à l'entreprise les mêmes types de formation ;
4. font des « profits » virtuels ou réels, investis dans de nouveaux projets RH.

Même si vous ne fonctionnez pas selon ce modèle, vous obtiendrez de ces applications pratiques et de ce livre de nombreuses idées pour faire progresser la gestion de votre unité.

## **Quels sont les six segments principaux de clients du département RH ?**

---

- Les employés de l'entreprise.
- Les représentants des employés.
- La direction de l'entreprise.
- Le marché du travail, les candidats potentiels.
- L'administration, le législateur et les régulateurs du travail.
- Les sous-traitants du département RH en formation, gestion des paies, recrutements...

Chacun de ces segments a des besoins différents auxquels le département RH pourrait répondre par des services spécifiques, par des communications adaptées.

## **Qui sont les deux principaux « compétiteurs » du département RH ?**

---

- Les sous-traitants en formation, en gestion des rémunérations, en évaluation du personnel, en recrutement...
- Les directions des unités et les managers qui produisent leurs formations, leurs descriptions de poste, leurs candidats.

Le département RH pourrait analyser leurs propositions et offrir un meilleur rapport qualité/coûts.

## **Quels sont les types de services produits ou vendus en interne par le département RH ?**

---

Ils ont chacun, par unité produite, un coût unitaire de production, un délai de production, une satisfaction client, des spécifications de qualité... :

- une heure, une journée de compétence, une offre de consultation ;
- un jour de formation apprécié par les participants ;
- un choix de candidats pour un poste ouvert ;
- un dossier d'employé livré sans confusion ;

- un versement de salaire ou le traitement d'un avantage extralégal remis sans erreur et sans délai ;
- une rémunération conforme aux contrats et aux règles ;
- une occupation 100 % des postes et une productivité optimale ;
- un minimum d'absentéisme, de grève, de départs non désirés ;
- un rapport objectif d'évaluation d'une personne ;
- une description de poste motivante ;
- un poste de travail bien conçu et ergonomique.

## **Quel est le contenu ?**

---

### **À qui s'adresse ce livre ?**

1. Aux responsables de départements de gestion de ressources humaines des entreprises privées et publiques, aux petites, moyennes ou grandes entreprises.
2. Aux managers ayant des fonctions ou des responsabilités de gestion de ressources humaines.

### **Qu'allez-vous y apprendre ?**

À utiliser les meilleures techniques de management au profit de votre département, en stratégie, marketing, opérations, contrôle de gestion, gestion des projets et processus, maîtrise des coûts, etc.

### **Que vous apportera ce livre ?**

Une réponse simple et facile que vous pourrez mettre en œuvre, à la question la plus fréquente qu'un gestionnaire de département RH puisse se poser : Quelles sont mes priorités et comment puis-je y faire face comme un véritable entrepreneur interne ?

### **En quoi consiste le séminaire de gestion pour responsables RH ?**

Le séminaire animé par Patrick M. GEORGES et ce livre apportent le même contenu : les méthodes de management d'un département RH. La méthode d'enseignement est interactive et basée sur des cas vécus.

D'abord l'explication de la méthode: Quelle est-elle? Quand l'utiliser? Comment commencer? Quelles en sont les difficultés et les limites?

Ensuite les exercices pratiques. Comment pourriez-vous appliquer cette méthode dans votre unité? Enfin, les études de cas de vos collègues.

Les exercices pratiques s'organisent en interne, pour un seul service, ou pour les responsables de différents départements RH.

## **Avertissement important**

---

Ce livre est parfois écrit sur un ton provocateur et peu nuancé.

N'oubliez donc pas:

- que votre département RH est sans doute déjà bien géré et très performant sans appliquer toutes ces méthodes et que l'on ne change pas une méthode qui gagne;
- qu'aucun département RH n'applique toutes ces méthodes et qu'il faut être très sélectif;
- qu'il y a autre chose dans la gestion que la performance et la rentabilité.

N'oubliez pas le bon côté du management: l'éthique, la convivialité, l'intuition... qui ne se mesurent pas.

Par commodité, les auteurs utilisent tour à tour l'expression « service RH » ou « département RH », au sens premier, sans préjuger de la taille du service concerné.

Pour toutes questions relatives au contenu et aux exercices pratiques proposés dans cet ouvrage, vous pouvez contacter directement l'auteur principal, Patrick M. GEORGES, à l'adresse mail : [pgeorges@arcadis.be](mailto:pgeorges@arcadis.be) (voir la présentation complète de l'auteur page 255).

## **1<sup>RE</sup> PARTIE**

# **COMMENT GRANDIR : LA STRATÉGIE DU SERVICE RH**



## CHAPITRE 1

# RÉDIGER LE PLAN STRATÉGIQUE DU SERVICE RH

### *La stratégie des départements de services internes*

#### **À utiliser**

- Quand vos moyens sont trop limités.
- Quand vous estimez ne pas être assez reconnu dans votre entreprise.
- Quand vous estimez que votre service est trop petit en taille.
- Quand d'autres services RH commencent à empiéter sur vos responsabilités.
- Quand vous faites toujours la même chose depuis cinq ans.
- Quand vous voulez vous différencier.

## **Que dit cette méthode ?**

---

Le plan stratégique est un outil de gestion qui établit la liste des activités et des objectifs à initier ou à abandonner dans les trois à cinq ans par le département RH.

Ceci dans le but de s'adapter aux changements prévisibles, de s'adapter aux autres services de l'entreprise et de faire évoluer et différencier l'entreprise elle-même par un apport de compétences.

Un département RH, aussi petit soit-il, possède toujours une stratégie locale : il peut faire des choix. Il décide donc souvent d'une stratégie, d'une idée, d'un projet de changement tous les trois à cinq ans.

Les départements RH font des plans stratégiques pour trois raisons :

1. parce que le monde change et qu'il faut s'adapter ;
2. pour pouvoir fixer des objectifs trimestriels cohérents et élaborer des plans d'action annuels efficaces ;
3. pour que l'équipe et les collaborateurs sachent qu'il y a un pilote dans l'avion, pour qu'ils puissent plus facilement suivre une personne qui sait faire des choix en fonction d'une vision claire de l'avenir.

## **Comment commencer à développer une stratégie RH ?**

- S'intégrer à la stratégie de l'entreprise.
- Analyser ce qui se rapporte à la littérature RH.
- Visiter des départements RH en pointe.
- Décrire la vision et les choix des responsables du département.
- Participer à des réseaux de départements RH.

## **Comment faire votre choix en vue du bon changement ?**

- En fonction de vos « concurrents » : les consultants RH externes et les unités opérationnelles qui peuvent développer des services RH concurrents aux vôtres.
- En fonction de vos principaux atouts.
- En fonction des nouvelles techniques et méthodes qui émergent.
- En fonction de votre vision d'un département RH idéal dans cinq ans : taille, budget, fonctions.

## **Écrire d'abord le résumé de votre plan stratégique en une page**

Il devrait exprimer un choix clair :

- nous sommes le département RH qui se distingue surtout par : sujet, expertise, réussite ;
- notre mission est... ;
- nos clients internes prioritaires sont... ;
- notre expertise phare recouvre les domaines suivants... ;
- nous sommes reconnus et continuerons à l'être pour : services, processus, études ;
- nos objectifs sont les suivants et les plans d'action qui les sous-tendent sont les suivants...

## **Comment écrire la stratégie d'un département RH en une page ?**

- Demandez-vous ce que vos « clients », direction, employés, personnel, syndicats, marché du travail, veulent voir changer à l'avenir sur le plan RH.
- Demandez-vous si, dans votre cas, il vaut mieux créer de nouveaux services, pour les mêmes clients ou bien offrir les mêmes services à de nouveaux clients.
- Demandez-vous si vous devez adopter une autre stratégie.
- Demandez-vous ce qu'il faut changer dans votre organisation pour corriger votre point faible majeur.

## **Comment tester la qualité de votre plan stratégique ?**

- Décrit-il des choix clairs de réalisations partagées et supportées par le management de l'entreprise ?
- S'engage-t-il à faire certaines choses nouvelles et à ne plus en faire d'autres dans les prochaines années ?
- S'intègre-t-il clairement dans la stratégie de l'entreprise ?
- Décrit-il le projet moteur à trois ou cinq ans, ses buts et ses moyens ?

## **Pourriez-vous faire la liste de vos points forts et de vos points faibles pour chacun des domaines suivants ?**

- Production des services et fonctions RH : coûts et délais pour « fabriquer » un candidat, réaliser un paiement, un changement dans un dossier, un jour de formation, une heure de conseil RH, une description de poste.
- Vente interne des services RH : promotion de l'entreprise sur le marché du travail. Promotion des services RH auprès des employés, auprès des managers.
- Personnel du département RH : formation, recrutement, rémunération, technique de motivation.
- Finance du département RH : déviations, ratios, proportion des dépenses entre les objectifs.
- Informations dans le département RH : savoir, gestion du savoir ;
- Gestion et administration du département RH : budget, tableaux de bord, structure, taille, localisations, alliances, contrats, brevets.

## **En fonction de vos points forts et des opportunités, vous pourriez choisir trois projets stratégiques, un principal et deux secondaires**

Pour chacun, vous pourriez engager une de vos compétences particulières sur un segment particulier de clients internes, grâce à une expertise de vos services RH, face à une concurrence de services RH externes bien ciblée.

Pour chacun, vous pourriez écrire un document « maître », avec objectifs, responsables, moyens qui convertit cette stratégie en action. Vous pourriez faire la liste des moyens nouveaux indispensables pour ce changement : moyens financiers, compétences, moyens techniques.

Vous pourriez prévoir une réversibilité, un retrait possible, un changement de stratégie, surtout au début. Vous pourriez prévoir un délai. Vous pourriez partir du principe que tout projet coûte 30 % plus cher que prévu, prend 60 % de temps de plus que prévu et rapporte 90 % de moins que prévu.

## **Quelle évolution principale de votre département RH envisagez-vous ?**

1. Expansion : faire la même chose en plus grand ?
2. Diversification : faire des choses différentes ?
3. Compression : faire la même chose en moins grand ?
4. Abandon : cesser de faire certaines choses ?

## **N'hésitez pas à envisager des stratégies simples**

- Imiter un consultant RH externe si vous avez les mêmes points forts.
- Concurrencer un consultant externe par un prix plus compétitif, si la direction est sensible aux coûts des services RH.
- Faire des essais sur un marché interne test : une catégorie de personnel.

## **Vous pourriez choisir une des stratégies RH classiques**

A. Les stratégies extérieures fréquentes :

1. soit aider son entreprise en lui fournissant des coûts du travail un peu plus bas que ceux de ses concurrents ;
2. soit l'aider en lui fournissant des compétences supérieures à celles de ses concurrents ;
3. soit enfin supporter son entreprise en lui fournissant un travail de nature plus flexible que celui de ses concurrents.

B. Les stratégies internes fréquentes :

1. soit se différencier en se concentrant sur des opérations sans défaut et aux coûts les plus bas possibles pour une qualité garantie ;
2. soit se différencier en se focalisant sur le marketing interne, la réponse aux besoins des clients internes, la flexibilité et la variété ;
3. soit se différencier en mettant l'accent sur l'innovation, la production de solutions créatives, de nouveaux services RH, de services basés sur les nouvelles technologies.

## **Quel tableau de bord stratégique pour un département RH en six chiffres ?**

Les six performances stratégiques RH que vous pourriez envisager de suivre et d'améliorer sont :

- Moyens Nouveaux acquis.
- Temps de Contact Client.
- Gains de gestion par Processus.
- Retour sur Ressources Critiques.
- Niveau de Responsabilité des Personnes.
- Statut du Projet Stratégique.

Le suivi trimestriel de ces six indicateurs permet aux responsables de département RH de se faire une bonne idée de l'évolution de son organisation.

Une des stratégies fréquentes des responsables RH est de se focaliser sur l'amélioration d'un de ces indicateurs importants pour le long terme.

### ***Moyens Nouveaux acquis***

Moyens provenant de sources, de budgets, des clients, des produits, de techniques que vous n'aviez pas il y a quelques années. Cet indicateur mesure la capacité d'adaptation, de changement, d'innovation de votre département RH.

### ***Temps de Contact Client***

Cet indicateur mesure la capacité du département RH de rencontrer ses publics, ses parties prenantes, ses administrés, ses clients, de les connaître, de les écouter, de les servir. Il mesure la force de promotion, de vente, d'écoute du département RH.

### ***Gains de gestion par Processus***

Cet indicateur mesure la capacité du département RH à réduire ses coûts à qualité égale, en améliorant les processus, en automatisant plus, en soustrayant plus, en s'organisant mieux.

### ***Retour sur Ressources Critiques***

Cet indicateur mesure la capacité du département RH à générer des résultats à partir des ressources qui lui sont confiées : les personnes, les surfaces, les budgets. En d'autres termes, il consiste à mesurer la capacité d'un département RH à se transformer d'un centre de coût en un générateur de profit.

### ***Niveau de Responsabilité des Personnes***

Cet indicateur mesure la capacité du département RH à confier, rapidement, plus de ses ressources à ceux qui les ont fait le mieux fructifier.

### ***Statut du Projet Stratégique***

Cet indicateur mesure le taux de contribution du département RH à la stratégie de l'entreprise et à son plan de transformation.

## **Écrire un plan stratégique en répondant aux questions du modèle**

La plupart des départements RH ont un plan stratégique en quelques pages. Ce plan est issu du plan stratégique de l'entreprise qu'il supporte à travers une gestion particulière des RH.

La première chose qu'un département RH demande à sa direction est de lire le plan stratégique de l'entreprise, afin de pouvoir y adapter sa propre stratégie. Il propose ensuite à la direction le plan stratégique département RH qui gère cette stratégie par l'intermédiaire des personnes de l'entreprise.

Ceci est important dans toutes les entreprises mais encore plus dans les entreprises de services où la ressource principale est gérée par le département RH.

## **Le plan stratégique RH répond aux mêmes questions que le plan stratégique général dans lequel il doit s'intégrer**

Quelles sont les compétences, les types de personnel dont nous aurons besoin dans cinq ans ? En quoi sont-ils différents d'aujourd'hui ? Quel est notre plan à cinq ans pour réduire cette différence ?

Par quelle stratégie allons-nous protéger les marges de l'entreprise en réduisant progressivement les coûts du travail à qualité égale et à production égale : par délocalisation, par sous-traitance, par automatisation, par négociation, par motivation, par responsabilisation ?

Quels types de personnel et quelles attentes de ceux-ci seront particulièrement critiques dans les années à venir ?

Comment notre département devrait-il évoluer ? Externaliser ou internaliser certaines activités ? Centraliser ou décentraliser ? Généraliser ou spécialiser ?

Pourrions-nous vendre à d'autres organisations non concurrentes, des services RH pour lesquels nous sommes particulièrement reconnus : formation, description de poste, recrutement, techniques d'évaluation du personnel ?

À quel niveau sommes-nous fragiles par rapport à l'offre de consultants externes sur certains services tant en termes d'efficacité que de coût ? Que proposent, à la direction, nos compétiteurs consultants RH externes de mieux que nous, de moins cher que nous ?

Avec qui pourrions-nous nous allier pour évoluer, nous développer, être plus compétitifs ?

## Vos check-lists

---

### **Quelles sont les questions que vous pourriez vous poser pour tester votre plan stratégique**

- Quels sont nos points forts et nos points faibles ?
- Comment va évoluer notre secteur d'ici à cinq ans ? Qu'est-ce qui ne se fera plus ? Qu'est-ce qui se fera de nouveau ?
- Comment évoluent nos concurrents internes et externes ? Nouvelle approche client ? Nouveaux services ? Nouveaux prix ? Nouvelle distribution ?
- Quels sont les besoins, les problèmes du marché interne RH qui ne sont pas comblés actuellement ?
- Quels sont les derniers développements technologiques dans notre secteur ?
- Quelles sont, d'après nous ou d'après les études économiques, les activités que nous ne devrions plus effectuer dans cinq ans ?

### **Quelles sont les étapes pour commencer ?**

- Récolter les plans stratégiques d'autres départements RH semblables, ainsi que les études sur l'avenir de la profession.
- Choisir trois objectifs à long terme qui vont vous permettre d'obtenir l'adhésion des directions générale et opérationnelle de votre organisation.

### **Quels sont les bénéfices que vous pouvez en attendre ?**

- La pérennité de votre entreprise.
- L'amélioration du positionnement stratégique de votre département.
- La croissance de vos responsabilités.

### **Quels sont les obstacles que vous devrez surmonter ?**

- Les incertitudes sur l'évolution du métier.
- La résistance aux changements du personnel.
- La peur de vous tromper de stratégie.

### **Quels sont les résultats qu'un bon plan stratégique RH va améliorer ?**

- Vos moyens mis à disposition par votre entreprise.

- Votre reconnaissance par les managers de l'entreprise.
- Votre implication dans la définition de la stratégie de l'entreprise.

## **N'allez pas trop loin**

Une stratégie est souvent théorique et la stratégie des départements RH se fait souvent au cas par cas, en résolvant les problèmes comme ils se présentent. Ceci peut aussi bien fonctionner qu'un plan stratégique formel si les responsables du département RH sont des visionnaires.

## **Des témoignages, des cas vécus**

---

*«...Un plan stratégique est inutile pour nous. Nous sommes des exécutants d'une stratégie d'entreprise que nous ne décidons pas... »*

*«...Nous avons choisi d'aider notre entreprise en nous battant pour lui fournir les coûts du travail le plus bas possible, à compétences égales... »*

*«...Notre grand projet stratégique est de développer la flexibilité du travail de 10 points en trois ans. Notre entreprise veut s'adapter plus vite aux variations du marché... »*

*«...Il faut à un département RH, si petit soit-il, une stratégie, une grande idée, un grand projet de changement tous les trois à cinq ans. Pour s'adapter et pour motiver les personnes qui y travaillent... »*

*«...Notre plan stratégique RH est à trois ans. Les études montrent que l'enthousiasme à suivre une stratégie diminue avec l'éloignement de l'échéance. Quand un but est à trois ans, on y pense tous les trimestres. Quand un but est à dix ans, on y pense tous les ans... »*

*«...Notre plan stratégique vise à une meilleure intégration avec les autres départements RH du groupe en Europe... »*

*«...Nous nous sommes posé la question de notre stratégie de la façon suivante. D'après notre vision du contexte, quelles sont les activités que nous ne ferons bientôt plus et quelles sont les activités que nous initierons dans le futur pour nous adapter aux changements de l'entreprise?...»*

*«...Je me suis demandé, en tant que responsable de ce département RH, quelle trace je voudrais laisser dans son histoire. Je voudrais être reconnu comme qui ? La personne qui a réalisé quoi ? La personne qui a doublé ses budgets ? La personne qui a fait prospérer quel résultat RH?... »*

*«...Notre stratégie est de gérer 20 % de plus de personnes avec un budget de seulement 5 % de plus. Ceci en organisant des processus stricts pour toutes nos activités répétitives... »*

*«...Des consultants RH externes contactent régulièrement notre direction pour leur offrir des services RH à qualité égale aux nôtres mais avec plus de flexibilité et de nouveautés. Nous avons étudié leurs offres et nous nous sommes adaptés... »*

*«...La stratégie de notre entreprise est d'augmenter son ratio de profit par employé. Nous avons changé notre plan stratégique pour aider la direction dans ce sens... »*

*«...Dans les entreprises de services la ressource critique est plus humaine que financière, il est donc normal que le directeur RH en soit le numéro deux plutôt que le directeur financier. Notre plan stratégique a convaincu le CEO de ceci... »*

## **Exercices pratiques**

---

Les exercices pratiques sont classiques :

1. analyser et commenter ensemble quelques plans stratégiques réels de départements RH ;
2. à partir d'un modèle de plan stratégique de département RH, les participants doivent l'adapter à leur situation ;
3. adapter les six indicateurs stratégiques à des situations RH concrètes.