

SOMMAIRE

Avant propos	15
Introduction :	
<i>Pour en finir avec les ressources humaines et que vive le capital humain !</i>	21
1. Comprendre le déclin des systèmes de management des ressources humaines	23
a. Donner priorité au court terme et à l'individualisation	23
b. Considérer les RH comme un coût	24
c. Solliciter la contribution des salariés pour améliorer la productivité	26
d. Maintenir des discours décalés	27
e. Ne pas intégrer l'évolution du niveau d'éducation des salariés	29
f. Conserver les mêmes modèles de management	30
2. Passer du management des ressources humaines (RH) au management du capital humain (CH)	30
a. Premier levier : redonner un rôle prépondérant au dirigeant	31
b. Second levier : mettre la gestion des connaissances au cœur des avantages concurrentiels	32
c. Troisième levier : intégrer l'impact des Systèmes d'Information sur l'émancipation des salariés	33
d. Quatrième levier : ajouter des critères non financiers pour la valorisation de l'entreprise	34
e. Cinquième levier : organiser le développement de l'entreprise autour de la croissance organique, levier durable du management du capital humain	35
f. Sixième levier : piloter la cohérence des outils de mesure financière et non financière	36
g. Septième levier : intégrer l'évolution des relations salariés employeurs	36

3. Transformer la Fonction RH.....	38
a. Ne plus privilégier les contraintes administratives, légales et techniques pour mieux servir la stratégie et les opérationnels	39
b. Ne plus faire subir aux opérationnels la rationalisation portée par les SIRH.....	41
c. Relever les nouveaux défis	41
4. Mettre en place les fondations du management du capital humain	43
Partie 1 : l'axe stratégique.....	43
Partie 2 : l'axe organisationnel.....	44
Partie 3 : l'axe social	45

Partie 1

L'axe stratégique

1. Résoudre les problèmes actuels de Management ...	49
1. Une indispensable évolution incontournable du management des entreprises	51
a. « La gouvernance doit faire ses preuves et regagner sa légitimité ».....	53
b. « Plan stratégique et mangement par objectif ne garantissent plus à eux seuls le développement des organisations et l'engagement des salariés ».....	55
c. Avoir vraiment de l'intérêt pour ceux qui travaillent dans l'entreprise et savoir évaluer leur valeur ajoutée dans le développement de l'entreprise.....	57
2. Les nouveaux paradigmes du « Management du capital humain ».....	59
2. Garantir la convergence entre stratégie, création de valeur et capital humain	61
1. Positionner le capital humain dans la valorisation de l'entreprise	61
a. Construire un nouveau modèle de management des RH.....	64
b. Définir ce qu'est le capital humain.....	65

c. Définir à qui appartient le capital humain	67
d. Identifier les liens avec les autres éléments du capital immatériel	68
e. Intégrer la valorisation du capital humain dans l'ingénierie financière.....	70
f. Faire les liens entre le management de la valeur et le management du capital humain	75
g. Comprendre les principales méthodes rendant complexe la valorisation du capital humain.....	76
2. Remédier aux difficultés à mesurer le capital humain.....	81
a. Intégrer le management du capital humain dans un processus de création de valeur.....	83
b. Structurer la création de valeur par le management du capital humain	84
3. Mettre en place les nouveaux concepts pour passer du management des ressources humaines au management du capital humain	88
1. Renforcer la cohérence du système de management du capital humain.....	89
2. Simplifier les concepts RH et changer de logique	92
a. Remettre en cause l'utilisation des référentiels « métiers/compétences ».....	93
b. Deux concepts à faire évoluer	102
3. Organiser la déclinaison cohérente des contributions dont l'entreprise a besoin pour développer ses avantages stratégiques	106
4. Organiser le management du capital humain autour d'un processus stratégique	109
1. Donner un cadre à la création de valeur par le management du capital humain	109
a. Le processus stratégique de management du capital humain	110
b. Le système de pilotage	111
c. Le système d'évaluation des processus capital humain	114

d. La contribution de la Fonction capital humain.....	115
e. La garantie de l'équilibre économique et social par le processus stratégique de management du capital humain	116
f. Les enjeux du processus stratégique de management du capital humain	117
 2. Structurer le processus stratégique de management du capital humain.....	 118
a. La première étape du processus : l'analyse des impacts du projet d'entreprise et des orientations stratégiques sur le management du capital humain	118
b. La seconde étape : les impacts des choix stratégiques sur l'organisation et le système de management et la stratégie capital humain	122
c. La troisième étape : l'analyse des impacts de la stratégie sur la chaîne de valeur du capital humain	125
d. La quatrième étape : la mise en œuvre opérationnelle de la stratégie et l'alignement avec le management du capital humain	130
e. Le pilotage du processus stratégique	133

Partie 2

L'axe organisationnel

5. <u>Faire évoluer les contributions de la Fonction capital humain et établir le schéma directeur du management du capital humain.....</u>	139
 1. Les vrais changements à implémenter pour la Fonction capital humain	 140
a. Passer des ajustements aux transformations de fond.....	142
b. Faire évoluer les contributions des DCH (Directeurs du capital humain)	142
c. Organiser la Fonction capital humain pour relever les défis du management du capital humain	147

2. Mettre en place le schéma directeur du management stratégique du capital humain.....	147
a. Définir le projet politique	148
b. S'appuyer sur la nouvelle organisation de la Fonction capital humain.....	148
3. Définir et mettre en place le plan d'accompagnement.....	149
a. Organiser les liens entre Fonction finance et Fonction capital humain	149
b. Analyser la situation en matière de management du capital humain	150
c. Identifier les capacités de l'entreprise à conduire les changements.....	152
4. Utiliser le Marketing capital humain comme levier de création de valeur et de conduite des changements	153
a. Construire le dispositif Marketing capital humain	154
b. Replacer l'homme au cœur de l'offre Marketing capital humain.....	155
c. Transformer l'enquête de climat social	156
d. Partager le management de la Marque employeur	159
e. Intégrer la politique RSE dans le processus Marketing capital humain.....	160

6. Refondre les systèmes d'évaluation de la performance et des compétences..... 164

1. Identifier l'impact des critères clés de création de valeur sur le système d'évaluation.....	166
a. Mettre le système d'évaluation au cœur de l'ensemble des processus de management du capital humain	166
b. Estimer le coût d'une campagne annuelle d'évaluation	169
c. Identifier le point vital des systèmes d'évaluation	170
d. Inclure les équipes dirigeantes dans les systèmes d'évaluation	171
e. Introduire le référentiel de valeur dans le système d'évaluation...	174
2. Établir le référentiel d'évaluation	177
a. Identifier les contributions stratégiques.....	178
b. Dédire les contributions de chaque Grande Fonction de l'entreprise	179

3. Définir l'échelle d'appréciation	179
4. Garantir l'objectivité et l'exhaustivité des faits recueillis pour l'évaluation et l'appréciation.....	187
a. Faire le lien entre contribution et compétences	187
b. Formuler des faits significatifs d'une compétence	189
5. L'appréciation du niveau de maîtrise du poste tenu	191
a. L'appréciation de la contribution globale	191
b. L'appréciation de la tenue du poste	192
6. Garantir l'efficacité du système d'évaluation	194
a. Inscrire les campagnes d'évaluation dans un planning annuel privilégiant les liens avec le déploiement de la stratégie	195
b. Concevoir un système d'évaluation pour accompagner les changements.....	196
c. Être clairement relié aux systèmes de reconnaissance et de rétribution.....	197
7. Piloter le système d'évaluation.....	199
8. Faire vivre le processus stratégique de management du capital humain.....	202
7. Garantir la création de valeur	
<u>par les processus capital humain</u>	204
1. Renforcer la cohérence des processus capital humain.....	204
a. Baser l'évaluation et l'appréciation sur le même référentiel pour l'ensemble des processus capital humain.....	205
b. Définir les modalités de pilotage des processus par la Fonction capital humain	207
c. Organiser le partage des processus capital humain entre Fonction capital humain et Management	208
2. Garantir la création de valeur ajoutée dans la réalisation des processus capital humain.....	208
a. Intégrer les spécificités de chaque processus.....	211

3. Appliquer la méthode « d'analyse de la valeur »	
aux processus capital humain	223
a. Innover et améliorer les processus	224
b. La méthodologie proposée	225

8. Créer de la valeur avec la Fonction Formation 230

1. Transformer la Fonction Formation.....	233
a. Les constats à partager.....	236
b. La Fonction Formation pilote de l'entreprise apprenante	237
c. « Knowledge and Shared Best Practices Management » (KSBPM) au cœur de la valeur ajoutée de la « Fonction Apprentissage Stratégique » (Fonction AS).....	239
d. Positionner la « formation professionnelle » au sein d'un processus plus global	241
2. Organiser l'innovation opérationnelle	243
a. Organiser la capitalisation et le partage des savoirs faire et des connaissances	244
3. La Fonction Formation comme centre de profit	245
a. Transformer la Fonction Formation en centre de profit.....	246
b. Formation et création de valeur	247
c. Définir une « Learning Strategy »	248
d. Donner un nouveau référentiel au Directeur de la Fonction	251
e. Le cas particulier des universités d'entreprise.....	252

Partie 3 L'axe social

9. Mettre en place un système de management créateur de valeur..... 259

1. Les mythes du management	260
a. Le mythe de la rationalité	260
b. Le mythe de la hiérarchie	261
c. Le mythe du leader individuel.....	262
d. Le mythe de l'efficacité historique	262

2. Faire évoluer les paradigmes fondateurs du management.....	263
a. Prendre en compte les nouveaux modes d'organisation et de fonctionnement des entreprises.....	264
3. Accorder les actes aux discours : l'éthique Managériale....	266
a. La morale et l'éthique dans la gouvernance	266
4. Optimiser la création de valeur dans le management du capital humain.....	268
a. Les rôles et contributions communs	269
b. Les rôles et contributions spécifiques.....	270
c. Établir les leviers de la performance Managériale	272
10. Refonder la politique sociale	275
1. Le capital social	276
a. L'impact du capital social sur la création de valeur	277
b. Développer l'efficacité des processus transverses.....	278
2. Renforcer les liens entre capital social, relations sociales & dialogue social.....	280
a. Intégrer les Relations Sociales au pilotage stratégique	281
3. Développer une « conscience sociale du management »....	283
a. Intégrer les risques psychosociaux (RPS) comme un enjeu du management du capital humain	284
4. Communiquer sur la politique sociale	285
a. Le rôle de la communication institutionnelle	285
b. Le rôle de la communication managériale « juste à temps ».....	285
11. Élaborer les tableaux de bord du management du capital humain.....	287
1. Valoriser le capital humain	288
a. Analyser le bilan social	290

12 ♦ Ressources humaines, stratégie et création de valeur

b. Estimer le « Good Will »	291
c. Évaluer la « Human Due Diligence »	293
2. Construire un tableau de bord pour piloter le management du capital humain	294
a. Sélectionner les indicateurs	294
b. Structurer les tableaux de bord	295
c. Sélectionner les indicateurs de Management du capital humain	297
3. Le cas particulier de l'enquête de climat social.....	300
4. Garantir la cohérence entre les leviers du management du capital humain et les indicateurs dans toute l'entreprise.....	301
– Liste d'indicateurs par thème	303
Conclusion	317
Bibliographie	325

Remerciements

Mes remerciements vont à ceux de mes clients, de mes collaborateurs et de mes amis qui m'ont accordé leur confiance, me permettant d'enrichir mes expériences et confronter mes idées.

Ma reconnaissance profonde à Sylvine, pour son intelligence émotionnelle et son énergie de vie qu'elle m'a transmise tout au long de l'écriture de ce manuscrit et à Olivier pour son indéfectible appui et son regard critique si avisé.

AVANT-PROPOS

Les missions que j'ai pu avoir le plaisir de mener au cours des quinze années de mon activité de conseil et d'intervention en entreprise, m'ont convaincu de la nécessité de formaliser une approche qui permet, quel que soit le niveau de développement d'une organisation, de replacer l'HUMAIN au cœur des processus de création de valeur.

Cette approche repose sur cinq idées majeures qui fondent l'ensemble de la méthode :

- le développement du capital humain est de la responsabilité des dirigeants et de leurs équipes de direction,
- la création de valeur par la qualité du management du capital humain doit se faire dans un équilibre économique et social durable,
- la valeur ainsi créée doit bénéficier tant à l'entreprise qu'à ses salariés, pour partie sur le plan financier et aussi sur le plan de l'employabilité et de la Responsabilité Sociétale et Environnementale (RSE),
- le capital humain est la propriété commune dans un temps donné entre une entreprise qui décide d'en louer les services et un salarié qui choisit de le mettre à la disposition de cette organisation,
- chaque partie a des droits et des devoirs qui doivent être clairement énoncés et respectés pour garantir l'équité et l'éthique.

Ce livre traite donc de ce qui m'apparaît comme l'élément constitutif le plus important de l'entreprise : le capital humain.

Collaborateurs pour les uns, collègues pour les autres, partenaires, associés, chacun d'eux est une partie d'un tout dont aucun ne peut être exclu et sur lesquels se fondent la réussite et le développement économique et social de toute organisation.

Ces acteurs, vous, moi, qui sommes avant tout des êtres humains dotés d'une intelligence qu'il faut savoir détecter et développer, d'une volonté dont il faut trouver les leviers, d'un courage qu'il faut mettre à l'épreuve, de capacités qu'il faut savoir faire émerger et enfin d'émotions qui construisent notre personnalité, avons été quelque peu oubliés dans la recherche quasi obsessionnelle de productivité et de rentabilité qui a guidé le développement des entreprises depuis les années 1970.

Si la situation des entreprises diffère en fonction de leur taille et du marché dans lequel elles se trouvent, il n'en demeure pas moins que leur réussite dépend systématiquement des salariés et de la qualité des liens construits entre chacun d'eux et le dirigeant avec qui ils signent leur contrat de travail.

D'ailleurs, ces logiques de réduction des coûts, voire des effectifs, ont rendu l'entreprise encore plus dépendante des salariés qui y restent travailler.

Que ce soit parce qu'ils sont en contact direct avec les clients ou parce que, grâce aux outils informatiques très puissants qui leur donnent accès à des informations de première importance sur le plan des avantages concurrentiels, les collaborateurs retrouvent une place essentielle dans le développement de l'entreprise. Et celle-ci a besoin de leur loyauté et de la qualité de leur sentiment d'appartenance, pour pouvoir garantir les meilleurs résultats.

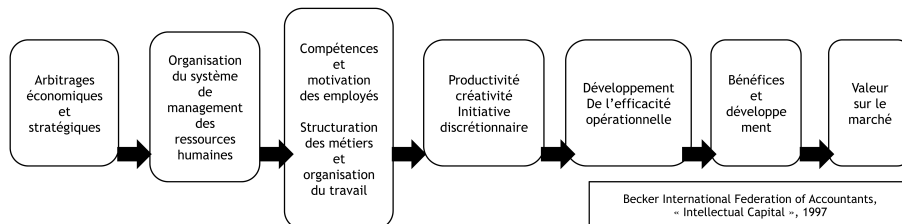
Et si la notion de loyauté et d'appartenance a laissé la place et la priorité à la notion de client interne dans les entreprises, il n'en demeure pas moins que ces sentiments vont finir par faire défaut à force de ne pas être cultivés.

Les liens et l'interdépendance entre l'entreprise et ses salariés se sont donc ainsi renforcés.

Alors que l'outil de production était au cœur des préoccupations des entreprises, la recherche permanente d'amélioration de la productivité a remis petit à petit les salariés au cœur de la création de valeur.

Les cercles de qualité, les groupes de travail autonomes dans l'industrie, l'empowerment et même le « Lean six sigma management » ont développé des approches tendant à donner une place privilégiée aux ressources humaines.

L'analyse de la chaîne de création de valeur a finalement permis de dessiner un processus mis en avant par Becker dès 1997 sous la forme suivante :



Becker, qui avait déjà travaillé sur la création de valeur des entreprises, avait, dès 1997, voulu représenter sa vision du processus de création de valeur par le management des ressources humaines ; sans pour autant en apporter la preuve factuelle.

Cela met clairement en évidence la très importante prégnance des Ressources Humaines dans le processus de création de valeur des entreprises.

Parallèlement à cela, les récentes études montrent que les entreprises envisagent de réduire les coûts de la fonction Ressources Humaines de 4,1 % en moyenne actuellement à 2 % dans les prochaines années.

À ce rythme-là, que va-t-il en rester ?

Cette volonté de réduire les coûts de la fonction RH est le symptôme d'une difficulté récurrente, celle de prouver comment elle contribue à créer de la valeur pour l'entreprise. Ceci est d'autant plus vrai proportionnellement au poids des exigences des actionnaires dans les décisions que prennent les dirigeants pour développer leur entreprise et donc dans leurs investissements.

Les efforts d'externalisation de certaines missions historiques comme la paie, l'administration, la formation, et de plus en plus la gestion du développement des compétences et les parcours professionnels des collaborateurs vont finir de vider la fonction RH de sa raison d'être.

Mais on ne pourra pas continuer à le faire ; surtout, si on considère que certaines missions externalisées aujourd'hui (re)deviennent stratégiques comme le recrutement, le développement des compétences et du talent, la capitalisation des connaissances et des meilleures pratiques, l'organisation des plans de succession, la fidélisation des meilleurs collaborateurs.

À cela s'ajoute un risque très important que les entreprises sont en train de prendre. Il consiste à croire que les managers peuvent seuls, faire vis-à-vis des salariés ce que font les experts de la fonction !

Et même si les salariés peuvent avoir accès directement à la gestion d'une partie de l'administration de leurs dossiers, les vraies contributions de la fonction restent stratégiques pour les entreprises : rémunération, outils et méthodes d'appréciation et traitement des informations qui en ressortent, mobilité, parcours professionnels, employabilité, anticipation des évolutions, prise en compte des risques comme le risque social...

Non, définitivement, les entreprises ont besoin de la fonction RH. Mais pas celle qui est restée à compter le nombre d'heures de formation et le niveau de satisfaction des salariés à l'issue de la formation.

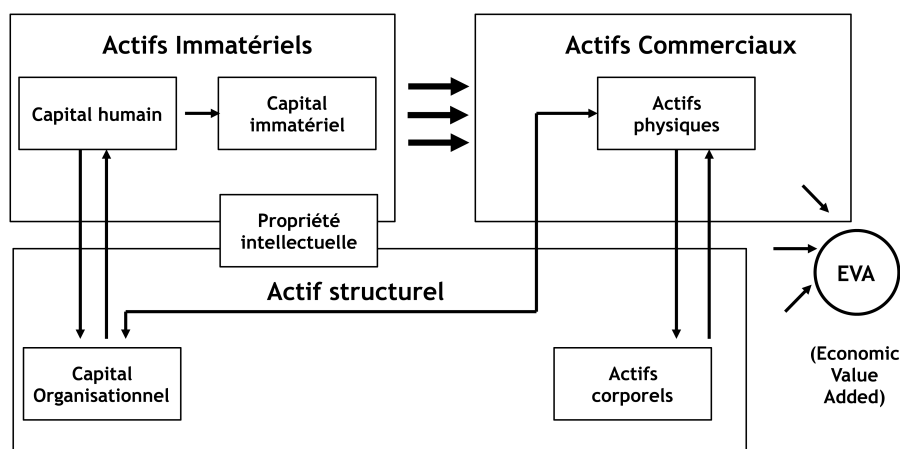
Non, il faut transformer la fonction RH pour qu'elle devienne véritablement créatrice de valeur.

Curieusement, si 72 % des actionnaires considèrent le « capital intellectuel » très important, seules 8 % des entreprises traitent de ce champ dans leur rapport annuel.

Même si certains secteurs comme celui des SSII (Société de Services en Ingénierie Informatique) ont commencé à rechercher des moyens pour mesurer la part de capital que représentent leurs collaborateurs, il n'en demeure pas moins que pour la majorité des dirigeants, la conviction du poids des collaborateurs dans le succès de leur entreprise ne se transforme pas encore en plan de valorisation de cet actif : **le facteur humain n'apparaît pas dans le bilan comme actif mais dans le compte de résultat comme charge.**

Pourtant, la contribution du capital humain au résultat de l'entreprise ne fait aucun doute. Ce schéma, emprunté à un site collaboratif sur Internet, est une bonne introduction à la notion de capital autre que financier.

Il s'agit de montrer les flux d'actifs dans l'entreprise à l'origine de la création de valeur.



Source F.X. Simon 2002

Les actifs financiers ne sont pas les seuls de l'entreprise à pouvoir être représenté sous forme de flux. On retrouve ici l'ensemble des flux d'actifs qui, potentiellement, peuvent créer de la valeur pour l'entreprise.

La plupart des entreprises rencontrent des difficultés auxquelles elles n'étaient pas préparées et se posent des questions sur les moyens de maintenir leur développement.

Une grande partie de la réponse est là, sous les yeux des dirigeants, des DRH et de leurs équipes de management.

La croissance des entreprises demande de regarder autrement la richesse de leurs collaborateurs, d'accepter de refondre des processus de décisions et d'arbitrage, de repositionner le rôle et les contributions des managers, de développer des outils et des processus RH cohérents et de rendre aux collaborateurs l'initiative et les responsabilités qu'ils sont prêts à développer.

Construire le chemin vers une économie du capital humain pour penser autrement le développement des entreprises, c'est ce que ce livre propose.

Introduction

Pour en finir avec les Ressources Humaines et que vive le capital humain !

Le concept de capital humain date des années 1960. Développé par des économistes, enrichi par des sociologues, associé à d'autres comme celui de capital social puis longtemps après à celui de capital immatériel, le concept de capital humain est resté une théorie économique et sociale jusqu'à la fin des années 1990.

Trois référents de ces concepts ont ensuite fait l'unanimité dans les réflexions sur le management des organisations :

- le modèle Skandia, entreprise suédoise d'assurance et de capitalisation, qui, la première, en créant un tableau de bord spécifique, a réussi à démontrer le niveau de création de valeur et de retour sur investissement lié au management de son capital immatériel ;
- la « Balance ScoreCard » ou tableau de bord stratégique (BSC), développé par deux chercheurs et consultants américains, Robert Kaplan et David Norton, qui préconisent une organisation des indicateurs faisant la part belle à la mesure de la capacité d'adaptation de l'organisation, à la qualité de management des processus internes en plus des indicateurs financiers et clients ;
- la « HR ScoreCard », approche stratégique développée par trois professeurs et chercheurs d'universités américaines, Brian E. Becker, Mark A. Huselid et David Ulrich, qui, à partir de la Balance Scorecard ont décliné un outil de pilotage permettant de renforcer le tableau de bord stratégique dans son intégration sur le facteur humain.

Une multitude d'articles et d'aussi nombreuses enquêtes qualitatives, parfois renommées, ont cherché à démontrer tout l'intérêt qu'il y a à vouloir mesurer la valeur et le retour sur investissement des actions engagées en faveur du développement du capital humain.

Le gouvernement américain est allé jusqu'à mettre en place à la fin des années 1990, une organisation centrale qui lui est dédiée ; et récemment, le Président de la République Française lui-même a utilisé cette expression dans ses discours dès 2007, lors de ses interventions au sujet de l'école et de la formation professionnelle.

Pour autant, l'absence de consensus dans les systèmes comptables et les systèmes d'évaluation de la valeur des entreprises, montre que, même si l'intérêt d'en mesurer la valeur n'est pas remis en cause, le capital humain n'est pas aujourd'hui intégré dans le management des organisations.

Cet actif essentiel de l'entreprise ne fait toujours pas, dans la majorité des organisations, l'objet de toute l'attention qu'il mérite, au regard de son impact sur le développement de leurs avantages concurrentiels.

« La logique capital humain » n'a été que trop rarement amenée à un niveau stratégique, outillée pour être déclinée et déployée sur l'ensemble des processus Ressources Humaines.

En conséquence, même si tous les managers sont convaincus de l'intérêt qu'il y a à porter attention au capital humain, son intégration insuffisante dans la stratégie et la gestion des entreprises ne permet pas d'en faire un véritable avantage stratégique dans le développement des organisations, garantissant ainsi une pérennité économique et sociale équilibrée.

Avant la crise financière survenue en septembre 2008, la notion de capital humain était donc encore un « concept », certes repris dans les discours de nombre de dirigeants, mais rarement ancré dans leur modèle managérial.

Il était de bon ton d'inscrire dans des discours convenus des notions comme « nos collaborateurs sont nos principales ressources », « notre

capital ce sont les salariés de cette entreprise »... mais peu, très peu d'entreprises transformaient leurs paroles en actes.

La priorité était à la création de valeur financière, à court terme.

1. Comprendre le déclin des systèmes de management des ressources humaines

La course à la rentabilité a commencé dans les années 1980 où, après des mutations importantes de l'industrie provoquées par la succession des deux chocs pétroliers, les entreprises ont eu besoin de remobiliser leur management et leurs cadres sur l'amélioration de la productivité afin de garantir un retour à la croissance.

a. Donner priorité au court terme et à l'individualisation

La logique d'amélioration continue a quasiment envahi les structures de production et abouti à la mise en place d'un système « court-termiste » centré sur l'hyper profitabilité.

Le management du capital humain ne pouvant se penser autrement qu'à moyen ou long terme, ceci a conduit à l'exclusion de la valorisation du capital humain dans le management et les résultats de l'entreprise.

Cependant, les Directeurs des Ressources Humaines (DRH), conscients du poids des Ressources Humaines dans le résultat des firmes et poussés par les syndicats et les gouvernements dans le domaine de la protection des salariés, ont cherché à développer une autre vision de la « gestion du personnel » dans les Comités de Direction.

Ils ont alors mis en place dans leurs organisations des processus visant à organiser le management des RH. Sont apparus les systèmes d'évaluation annuelle, les référentiels métiers/compétences, la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences, et les parcours professionnels ; les entreprises ont alors commencé à solliciter la capacité

d'adaptation de leurs salariés, en les accompagnant avec des dispositifs de professionnalisation individuelle et d'évolution de leurs parcours.

Ces dispositifs avaient pour objectif d'aider chacun à mieux aborder les modifications d'organisation du travail, les restructurations voire, au pire, les plans sociaux.

La mise en place de ces processus a été accompagnée d'une lente, mais certaine régression du dialogue social. Liée en grande partie au développement progressif des services où la culture syndicale trouvait moins de prise que dans l'industrie, la place des partenaires sociaux s'est réduite et a finalement été largement bouleversée.

Renforcé par des pratiques de management faisant la promotion de la performance individuelle, cela a conduit, aujourd'hui, à un glissement de la défense des intérêts collectifs vers l'individualisme.

Ce qui ne manque pas de créer des difficultés aux entreprises et à leur système de management, qui ont besoin d'une cohésion sociale forte pour maintenir la qualité de l'ensemble des processus de production.

b. Considérer les RH comme un coût

L'une des principales difficultés rencontrées par les DRH tient au fait que toute action, tout projet en faveur des RH a été longtemps uniquement présenté comme un poste de dépenses, sans être accompagné d'une évaluation du retour sur investissement.

Deux postes étaient la source principale de préoccupation : les salaires (et l'ensemble des éléments annexes associés) et le budget formation.

Est arrivé le contrôle de gestion RH qui n'avait comme objectif que de démontrer la possibilité de contrôler et rationaliser les dépenses, en particulier la masse salariale.

Directement relié au Système d'Information stratégique et décisionnel, la Fonction RH a vu limiter l'analyse de son activité à la maîtrise de ses dépenses.

L'investissement dans des Systèmes d'Information RH permettant de déléguer une partie de ses activités aux salariés, d'externaliser « l'administration du personnel » – activité il est vrai, sans valeur ajou-

tée pour l'entreprise – n'a fait que renforcer l'image de centre de coût de la Fonction RH.

Parallèlement, la Fonction Finance a renforcé son pouvoir dans l'entreprise, laissant à la traîne la Fonction RH. Incapables de partager les mêmes enjeux, ces deux fonctions m'ont longtemps fait penser aux « sœurs ennemies » qu'étaient les Fonctions Ventes et Marketing dans les années 1980, jusqu'à ce que le Marketing prenne le dessus.

De la même manière, la Fonction Finance a pris le dessus auprès des dirigeants, laissant à la Fonction RH le souci de justifier son activité en « s'arcboutant » sur son rôle uniquement social, la mettant ainsi à l'écart des décisions stratégiques.

Rares étaient les DRH ayant une forte culture financière et rares étaient les dirigeants ayant, par conviction, le projet de mettre les RH au cœur de leurs priorités en dehors de la recherche de la meilleure productivité.

À ce tableau, il faut ajouter, il est vrai, les nombreuses contraintes juridiques et sociales auxquelles sont soumises les directions des Ressources Humaines ; celles-ci, obligées avant tout d'y faire face, ne peuvent consacrer autant de ressources qu'elles le souhaitent au capital humain et ne donnent ainsi pas une image valorisante des RH au sein des Comités de Direction.

L'exemple presque caricatural de la formation, donne une image assez claire de ce qui n'a pas été fait. En effet, aujourd'hui encore dans la majorité des entreprises, l'intention de mesurer le ROI (*Return On Investment*) potentiel des actions de développement des compétences, s'est arrêté à la mesure de la satisfaction à chaud des participants, au mieux à la mesure des acquis en fin de formation.

Il est évident qu'avec ce niveau d'information, il est impossible d'intéresser un Comité Stratégique qui a « bien d'autres chats à fouetter ». Ainsi, la Fonction RH est restée dans l'esprit de beaucoup de dirigeants et d'executive managers un centre de coûts, davantage tourné vers la justification de ses dépenses que vers la motivation de ses investissements.

Difficile dans ce cas de jouer un rôle stratégique.

Ce déficit a cruellement impacté l'image de la Fonction au sein des Comité de Direction, et malgré tous leurs efforts, les DRH ont de grandes difficultés à avoir une véritable image de contributeur à la création de valeur pour l'entreprise.

Ainsi, la valorisation uniquement financière des entreprises s'en est trouvée renforcée, ne laissant que trop peu de place à la valorisation du capital humain.

c. Solliciter la contribution des salariés pour améliorer la productivité

Aussi paradoxal que cela puisse paraître, l'autre élément qui a conduit au déclin du management des RH, est la recherche de l'amélioration de la productivité.

Après avoir demandé aux salariés d'être, pour la majorité, des exécutants de tâches répétitives devant des machines sur lesquelles reposait la productivité, les organisations ont été amenées à mettre en place d'autres dispositifs faisant appel à l'intelligence des salariés. Tant mieux.

Sont apparus progressivement, les groupes qualité, les équipes responsables, l'amélioration continue, le Lean Management, les 5S (ces deux dernières méthodes issues du monde industriel visant à développer des pratiques et une culture d'amélioration continue et de traitement des dysfonctionnements sources de perte d'efficacité) et l'empowerment (une méthode de délégation partielle des responsabilités et de l'initiative au plus près des machines dans l'industrie).

Ces approches consistent toutes à faire porter l'analyse de l'amélioration de la productivité par les salariés et, par ricochet, à les rendre responsables de l'amélioration ou de la non-amélioration de celle-ci.

Parallèlement, deux éléments sont venus modifier fondamentalement les relations salariés-entreprises :

- les services se développant, il a été demandé aux salariés de savoir s'organiser eux-mêmes dans leur travail, de gérer des priorités en

fonction d'objectifs individuels, de s'auto-analyser pour identifier leurs axes d'amélioration, d'avoir le sens de la relation client, de comprendre la stratégie et d'être force de proposition dans les plans d'action de leurs services. Ce glissement de la responsabilité de l'efficacité opérationnelle vers les exécutants est un élément majeur du profond changement qui va obliger les entreprises à manager autrement les équipes ;

- de plus, l'entreprise n'est plus en capacité de proposer un contrat de travail à vie. L'insécurité augmentant, les salariés ont vite compris qu'il fallait « jouer le jeu » s'ils voulaient avoir un travail, se développer et petit à petit prendre en charge leur propre avenir puisque l'entreprise ne pouvait plus le faire.

Forts de ces deux constats, et la plupart du temps inconsciemment, les salariés, ayant compris finalement l'importance qu'ils ont dans la réussite de l'entreprise, ont modifié leur rapport à celle-ci. Et si aujourd'hui, le choc des générations existe, il s'exprime sur ce champ : les collaborateurs sont entrés dans une logique donnant-donnant avec leur entreprise.

Certes, l'entreprise reste un lieu de réalisation personnelle soumise à un contrat de subordination. Mais le niveau d'engagement attendu par l'entreprise et nécessaire pour garantir son développement, demande de revoir les politiques sociales, le modèle de management des RH et les systèmes de pilotage.

d. Maintenir des discours décalés

Le constat est à la fois amer et décevant.

Il faut reconnaître qu'il n'est pas facile de faire des discours enthousiasmants, motivants, entraînants. Surtout dans des périodes aussi troublées que celle que nous traversons.

Mais il faut reconnaître aussi que le manque de conviction, l'absence de chaleur de sentiment, voire d'humour et de profond respect de l'humain retirent beaucoup de force à la communication des dirigeants.

Et puis, pour qu'un discours produise des effets, il faut qu'il soit profondément sincère, qu'il respire l'honnêteté et la confiance.

A contrario, les discours où les actes ne s'accordent pas aux paroles, où les responsabilités ne sont pas partagées et où le projet d'entreprise et la stratégie, varient aussi vite que l'environnement, ces discours-là jettent les collaborateurs dans le désarroi et, à force, réduisent leur engagement et leur confiance dans l'entreprise.

Finalement, ne pas prendre en compte les énormes progrès faits par l'intelligence de leurs collaborateurs grâce au développement de l'information et à celui de l'éducation réduit à néant les efforts de mobilisation des dirigeants.

À force, cela risque de provoquer une remise en cause profonde du système qu'ils sont censés représenter.

Ainsi se crée un écart important entre les dirigeants et leurs collaborateurs. Ceux-ci ne leur accordent plus leur confiance *a priori* et ne leur reconnaissent de compétences qu'après en avoir eu la preuve.

Ce phénomène atteint presque toutes les entreprises, mais plus particulièrement les plus importantes d'entre elles, service public inclus.

Les moins touchées sont, sans aucun doute, celles qui sont encore managées par leur créateur.

Comment s'explique cette différence ? Principalement par la qualité du management de ces patrons, leurs valeurs et l'intérêt réel et sincère qu'ils portent à l'ensemble de leurs collaborateurs ; par leur exemplarité dans les pratiques et les comportements managériaux et par leur capacité à faire profiter leurs salariés de la richesse créée par le collectif.

Dans les autres entreprises, les bonnes intentions portées par des paroles ayant perdu toute crédibilité ont à présent un effet secondaire opposé à celui attendu, voire parfois délétère sur la performance des collaborateurs.

C'est ainsi que l'on voit apparaître des comportements qui ne sont plus seulement de l'ordre du désengagement, mais qui peuvent aller jusqu'à se transformer parfois en « sabotage », où la solitude et parfois l'égoïsme des salariés, recentrés sur eux-mêmes dans leur souffrance et leur manque de reconnaissance, ont un impact sur la performance des processus et finalement la productivité.

Les signes les plus graves sont ceux que l'on observe au niveau des personnels d'encadrement dont les comportements peuvent prendre, de par leur fonction, une forme encore plus insidieuse, pouvant aller jusqu'à rendre le climat et le travail insupportable pour leurs équipes.

e. Ne pas intégrer l'évolution du niveau d'éducation des salariés

Finalement, le constat que l'on peut faire aujourd'hui est que les équipes de management, défendant leurs prérogatives, n'ont pas su intégrer les évolutions sociologiques qui ont transformé le travail, le niveau intellectuel de leurs collaborateurs ainsi que la relation à l'entreprise et à l'autorité, au cadre que l'entreprise est sensée représenter.

Les dirigeants en sont restés à penser que leurs salariés ne sont pas capables de comprendre, et que donc il n'est pas nécessaire de donner trop d'explications.

Pourtant, les sources immédiates et quasi inépuisables de l'information – analysée, expliquée puis débattue et digérée – ainsi que la prolifération des réseaux, permettent à tout un chacun de se construire si ce n'est une idée précise au moins des représentations qui viennent interroger la crédibilité de tout ce qu'un dirigeant peut dire à ses collaborateurs, ou la validité de ce qu'un manager peut demander à son équipe.

Alors qu'avant, détenir l'information sans la partager était un levier de pouvoir, aujourd'hui ne pas partager une information jette le discrédit sur celui qui la détient.

C'est un changement majeur dans le management des entreprises.

f. Conserver les mêmes modèles de management

Pour gagner en productivité, les entreprises ont mis en place des systèmes d'information qui ont un impact très important sur les processus de travail, réclament une grande autonomie des salariés et leur délèguent de larges responsabilités.

Or, les pratiques de l'encadrement et les processus de management des ressources humaines n'ont pas suivi cette rapide évolution, provoquant ainsi des dysfonctionnements, sources de désappointement, de résignation et, au bout du compte, de baisse de productivité.

Il faut ajouter à cela que, dans les organisations, la cohérence managériale est très difficile à maintenir ; les jeux de pouvoir sont éminemment présents à tous niveaux et pèsent sur le climat social ; personne n'est dupe ; ils déterminent à eux seuls, bien souvent, des limites aux changements et les dirigeants ont trop tendance à l'oublier.

Ce point sera abordé plus loin dans le livre ; c'est incontestablement un levier essentiel à la réussite d'un projet de développement du capital humain.

2. Passer de la gestion des Ressources Humaines (RH) au management du capital humain (CH)

La crise économique déclenchée en septembre 2008 a mis en évidence la faiblesse globale du système financier, et les entreprises n'ont eu d'autres recours, pour sortir de cette situation, que de faire appel à leurs ressources humaines.

Juste retour des choses.

Sauf que, comme nous venons de le voir, depuis « la dernière phase de crise », la situation a changé ; les salariés ne peuvent pas accepter que le deal reste le même ; et l'entreprise ne peut plus proposer le même contrat à ses employés.

La maturité de ceux-ci, leur façon d'appréhender les événements récents, l'évolution même de la société dans laquelle ils vivent, les conduisent à devoir se prendre en main.

Les salariés savent qu'ils détiennent un capital de compétences dont l'entreprise a besoin. L'entreprise ne peut plus gâcher ses investissements en matière de ressources humaines. Celles-ci doivent être dorénavant considérées comme un capital à faire fructifier ; comme un actif à valoriser.

Pour chaque entreprise, Il en va de sa survie car ce capital-là est celui qui aujourd'hui, et encore plus demain, lui procure ses avantages compétitifs.

Les entreprises ont mis près de 30 ans pour passer de l'administration du personnel à la gestion des ressources humaines.

Elles n'ont pas encore fait le pas vers le management du capital humain et celles qui ne le feront pas prendront un retard indéniable sur leurs concurrentes.

Pour y arriver, elles devront de manière incontournable, actionner plusieurs leviers.

a. Premier levier : redonner un rôle prépondérant au dirigeant

Ce rôle prépondérant doit s'orienter sur des contributions sous-estimées parce que souvent galvaudées : leadership, vision stratégique, communication et proximité, porteur des valeurs et exemplarité, promotion d'une politique sociale garante d'un développement durable.

Le dirigeant d'une entreprise reste le seul et unique référent et responsable en matière de valeurs, d'impulsion, d'arbitrage stratégique et de climat social.

Tant qu'une entreprise est managée par son créateur et tant que sa taille reste « humaine », le management du capital humain se fait en principe de manière simple, spontanée, efficace.

La question du management du capital humain se pose à partir du moment où le développement de l'organisation fait appel à un nombre d'intermédiaires tels que les dirigeants n'ont plus directement accès aux collaborateurs qui sont, eux, directement en contact avec les clients, les produits ou les services que proposent l'entreprise.

Et plus cette distance est grande, plus le management du capital humain devient un levier essentiel du développement de l'entreprise, de la création de valeur autre que financière et de la garantie de sa pérennité.

Les collaborateurs doivent être cœur de la création de valeur durable !

b. Second levier : mettre la gestion des connaissances au cœur des avantages concurrentiels

Il est démontré que les écarts de rentabilité des entreprises d'un même secteur s'expliquent par des dotations supérieures de ressources affectées au développement du capital humain ; en particulier au développement des compétences et à la performance organisationnelle.

La revue de la littérature depuis les années 1961 (Shultz) montre que le capital humain, qu'il soit abordé par le champ économique lié au marché du travail (Becker 1975) ou le champ gestionnaire lié au développement des compétences (Barney, Conner 1991) est un des leviers majeurs de la construction de l'avantage concurrentiel des firmes.

Et quand il est fait référence au développement des compétences, un des points clés est la gestion du « stock de connaissances » détenu individuellement par les collaborateurs et collectivement par la firme.

Il est également démontré que les organisations les plus performantes sont celles qui organisent l'innovation. Par innovation, s'entend la création de nouvelles connaissances à partir de celles existantes.

Le développement des compétences va donc bien au-delà d'une simple question de formation ou de professionnalisation. Il s'agit de faire entrer les collaborateurs dans un processus beaucoup plus large.

Et il s'agit pour l'entreprise de faciliter l'appropriation de ce processus par la mise en place d'une organisation apprenante.

Les collaborateurs doivent être au cœur de l'organisation apprenante.

c. Troisième levier : intégrer l'impact des Systèmes d'Information sur l'émancipation des salariés

Les Systèmes d'Information (SI), au-delà des enjeux d'amélioration du reporting et du pilotage, d'une part, et de rationalisation permettant de faire des gains de productivité, d'autre part, ont eu une autre conséquence qui n'avait pas été anticipée.

Avec le développement de la puissance des outils informatiques, les SI ont permis de mettre à disposition des collaborateurs de plus en plus d'informations. Cela leur donne la possibilité de développer leur autonomie dans la prise de décision et les arbitrages nécessaires à la réalisation de leurs missions au niveau du service au client.

Dans un environnement où la rapidité et la qualité du « service rendu » déterminent le choix du client, et où les organisations mises en place favorisent des fonctionnements matriciels complexes, la responsabilité des collaborateurs dans l'obtention des résultats est de plus en plus grande. Les entreprises doivent donc créer l'environnement organisationnel, managérial et social favorisant l'initiative.

À ce jour, seule une encore très faible partie des salariés a été touchée par cette révolution.

Or, un des impacts majeurs de cette révolution est qu'à terme, ce n'est pas seulement le management qui est aidé dans ses décisions par les SI, mais l'ensemble des salariés. Répondre plus vite, mieux, plus précisément en calculant rapidement la meilleure offre : les salariés auront à terme les clés de la rentabilité des entreprises entre leurs mains.

Ils n'y sont pas préparés et les entreprises non plus.

La mise à disposition des informations permettant de prendre des décisions à tout niveau de l'entreprise, demande aux salariés de développer de nouvelles compétences et au management d'autoriser ces

mêmes salariés à ne plus seulement suivre des procédures de gestion normalisées.

Il est estimé que le développement de ces compétences nécessitera quatre fois plus d'investissements en matière de capital humain que d'investissements en SI !

Les collaborateurs doivent être au cœur des avantages concurrentiels des firmes.

d. Quatrième levier : ajouter des critères non financiers pour la valorisation de l'entreprise

Il faut reconnaître que la valorisation des entreprises ne se fait plus seulement à travers l'analyse de ses bilans traditionnels – n'incluant pas le capital humain dans les actifs – mais par d'autres méthodes complémentaires.

En particulier, le « Good Will » qui a fait son apparition dans les années 70 aux États-Unis et qui s'est développé à la fin des années 90. Cette méthode de valorisation réunit, outre des composantes stratégique, financière, économique et comptable, une composante humaine.

Elle permet de mettre en évidence l'écart d'acquisition entre les actifs de l'entreprise et son capital immatériel et matériel.

Les critères inclus dans le calcul du « Good Will » dépendent du marché dans lequel évolue l'entreprise. On pourra y retrouver l'innovation tant technique qu'organisationnelle, voire stratégique, la capitalisation des meilleures pratiques, la qualité des processus et un certain nombre de critères tels que la maîtrise du turn-over, le taux de promotions internes, la qualité des plans de succession, etc.

Ainsi, plus les dirigeants sauront valoriser leur capital humain et immatériel, plus ils seront en capacité de valoriser leur entreprise et de lui donner la position qu'elle mérite sur son marché.

Il devient donc incontournable de mettre en place les outils de pilotage qui puissent apporter ces informations et permettre de prendre

en compte la part des collaborateurs dans la création de valeur d'une entreprise.

Les collaborateurs doivent être au cœur de la création de valeur immatérielle.

e. Cinquième levier : organiser le développement de l'entreprise autour de la croissance organique, levier durable du management du capital humain

Il n'est pas donné à toutes les entreprises de pouvoir faire de la croissance externe.

Le développement des entreprises passera, pour la majorité d'entre elles, par une croissance organique. Ceci aura comme conséquence de devoir développer l'innovation des produits et services, tout en garantissant de progresser sur les marges opérationnelles.

Il faudra alors toute l'intelligence, toutes les compétences des collaborateurs et tout leur engagement pour y arriver. L'investissement pour assurer le maintien du niveau nécessaire sur ces leviers humains deviendra essentiel et il sera incontournable d'en mesurer le retour.

Il faudra également garantir la pérennité de ce capital par la maîtrise des flux de connaissances et de pratiques, du turn-over, de l'employabilité. Tous les processus de management du capital humain devront donc être les plus efficaces possible.

La responsabilité en incombera à une Fonction RH transformée pour se recentrer sur cette valeur ajoutée.

Les collaborateurs doivent être au cœur de l'innovation et de la rentabilité.

f. Sixième levier : piloter la cohérence des outils de mesure financière et non financière

Les dirigeants doivent apprendre à rééquilibrer la place des deux fonctions Finance et Ressources Humaines dans le pilotage de l'entreprise.

Les outils de l'intelligence décisionnelle doivent être autant au service du capital humain que du capital financier. Cela nécessite de la part de la Fonction RH de changer de finalité, de rôles et de contributions et finalement de posture. En particulier, il faudra apprendre à mettre en place de nouveaux systèmes et outils de pilotage adaptés au capital humain.

Un vrai changement culturel pour le DRH et ses équipes d'experts.

La Fonction RH est créatrice de valeur pour les collaborateurs.

g. Septième levier : intégrer l'évolution des relations salariés employeurs

La crise économique va transformer la société civile qui va sortir particulièrement troublée de ces événements.

La situation politique des pays en voie de développement va à moyen terme, c'est certain, impacter les entreprises dans leur rôle et leur contribution sociétale.

Des changements ont déjà commencé à apparaître avec des conséquences sur les modèles de management des organisations et des ressources humaines : attractivité et fidélisation des salariés les plus performants, maintien de l'engagement des équipes, politiques de rémunération sous fortes tensions, employabilité, difficultés à proposer des parcours professionnels « tout au long de la vie », montée en puissance des attentes des collaborateurs sur les engagements sociétaux des entreprises et de leur gouvernance.

Les entreprises sont bousculées ; leurs équilibres sont remis en cause ; une fois encore, il s'agit de trouver d'autres façons de fonctionner pour s'adapter à un environnement qui ne cesse d'évoluer.

Il s'agit pour les entreprises de réinventer leur modèle social et managérial.

Il n'est plus question de parler de crise, comme si celle-ci était passagère ! Non, il est question d'apprendre à manager les ressources avec encore et toujours plus d'agilité. Les entreprises qui sauront mettre en place des « systèmes agiles », permettant de s'adapter et d'anticiper autant que faire se peut les évolutions à venir auront une longueur d'avance.

En effet, tous les champs de décisions stratégiques de l'entreprise sont touchés : l'économique et le financier, la production, les services, les achats bien sûr aussi, ainsi que la relation avec les partenaires sociaux.

Autant il peut être aisé de faire évoluer des procédures quelles qu'elles soient, de changer un système d'information, de modifier des règles comptables, autant les Ressources Humaines restent et resteront ce qu'il y a de plus difficile et surtout de plus complexe à entretenir, à faire évoluer, à intégrer finalement dans la stratégie ; s'il y a bien un élément qui est moins malléable que les autres dans l'entreprise c'est bien celui-là.

De plus, la société est entrée de manière encore plus grande dans l'entreprise. Cette interpénétration entre « l'entreprise et la cité » met en relation des problématiques et des coresponsabilités comme jamais : chômage et recrutement, diversité et discrimination, éducation nationale et formation initiale supérieure et professionnelle, mobilité interne et externe, protection sociale et prévoyance retraite, maintien de l'emploi et politique de rémunération, augmentation de salaire, pouvoir d'achat et inflation, reconversion et indemnisation, seniors et génération Y ; les « couples impossibles » sont nombreux et les intérêts divergeant de chaque partie rendent la tâche extrêmement difficile même aux DRH les plus courageux.

Ce qui rend cette situation si « extraordinaire » n'est pas chacun de ces « couples » pris séparément. C'est la concomitance des phénomènes. Comme des ondes de choc qui chacune séparément n'aurait pas

provoqué de changements profonds, mais qui, cumulées les unes aux autres dans un temps limité, vont entraîner des mutations auparavant improbables et des transformations irréversibles.

Les collaborateurs doivent être au centre d'un nouveau contrat social.

3. Transformer la Fonction RH

Dans les années 1990, certains auteurs avaient pronostiqué l'attrition, voire la disparition, de la Fonction RH. Sous prétexte qu'il est particulièrement difficile d'évaluer sa contribution financière, il a été imaginé qu'elle puisse transférer ses compétences aux managers et que ceux-ci, assistés d'un Système d'Information RH (SIRH) efficient, pourraient se « débrouiller seuls ».

Au pire restaient dans l'entreprise uniquement les « missions régaliennes de la Fonction » (contrôle de gestion RH, juridique, relations sociales, définition de la politique sociale).

Cette vision venait du fait que les activités de la Fonction pouvaient, pour une partie, être externalisées, et pour l'autre être prises en charge par le management.

Ceci ne prenait pas en compte les éléments qui militent pour le maintien d'une Fonction RH, certes redessinée, mais toujours présente sur des segments de contributions stratégiques essentielles à la « maintenance et au développement » du capital humain.

Même si le recentrage des entreprises sur les activités à forte valeur ajoutée est tout à fait justifié, il n'en reste pas moins que l'externalisation doit se limiter à ce qui n'est pas directement créateur de valeur. C'est le cas de la paye, de l'administration du personnel et de la formation, de la maintenance des SIRH. Cela ne peut être le cas de la majorité des processus liés au management du capital humain.

À cela il faut ajouter un point essentiel. L'encadrement, et celui de premier niveau en particulier, n'est absolument pas en mesure de pouvoir remplacer l'expertise RH (expertise juridique, sociale, rémunération/classification, construction des référentiels).

Si l'encadrement doit avoir une fibre RH, il n'est pas dans son rôle de maîtriser les processus RH dans leur ensemble. Il ne doit et ne peut finalement que maîtriser la partie la plus opérationnelle.

Par exemple, il doit comprendre la politique de rémunération de l'entreprise pour l'expliquer, il doit maîtriser les critères de décision qui lui permettent de récompenser ses collaborateurs, il n'a pas besoin de comprendre tous les tenants et aboutissants de la construction des grilles de rémunération et les liens avec la classification des emplois types. Ceci reste du domaine de l'expertise RH.

En revanche, il est certain que la Fonction RH ne peut continuer de se satisfaire de ne délivrer que les chiffres du bilan social.

Le nombre de personnes formées dans l'année et leur niveau de satisfaction n'est pas un sujet essentiel pour un Comité de Direction.

La mesure des effets produits par les formations sur le développement stratégique les intéresse beaucoup plus.

La Fonction RH doit donc revoir profondément ses rôles et contributions pour apporter aux managers et aux dirigeants les éléments de pilotage permettant la meilleure utilisation des ressources, qu'elles soient financières ou humaines.

a. Ne plus privilégier les contraintes administratives, légales et techniques pour mieux servir la stratégie et les opérationnels

Si il y a bien une Fonction dans l'entreprise dont une grande part de la contribution est liée aux contraintes administratives et juridiques (avec une part très importante de ces contraintes qui font intervenir les partenaires sociaux qu'ils soient en dehors de l'entreprise ou à l'intérieur), c'est bien la Fonction RH.

La Fonction Finance a elle aussi ses contraintes légales, mais je crois dans une moindre mesure comparativement à la Fonction RH.

L'exemple des systèmes de classification des emplois et des compétences est représentatif des contraintes que la Fonction RH doit intégrer dans sa gestion alors qu'ils n'ont en fait plus aucun intérêt pour l'encadrement ou presque.

Ces systèmes déterminent des référentiels décrivant les activités que chaque poste doit réaliser. Utilisée seule, cette approche interdit toute souplesse dans la réalisation du travail et ne permet aucune adaptation de l'environnement du travail.

Or, si ces référentiels permettent de maîtriser la masse salariale, une telle contrainte n'a aujourd'hui plus aucun lien avec la réalité du travail qui est bien plus diversifiée.

Il faut donc compléter ces référentiels structurant avec d'autres approches, plus souples ; c'est ce que nous proposerons plus loin dans ce livre, en développant la logique de contribution.

Même constat avec la formation. Certes, il est nécessaire de respecter des obligations juridiques, surtout lorsqu'elles ont pour objectif de développer les compétences afin de maintenir l'employabilité. Mais il ne faut pas confondre moyen et finalité. La formation n'est qu'un moyen. La Fonction RH a tendance à la considérer comme un objectif en soi sans aller plus loin.

Dernier exemple avec les relations sociales. Bien sûr, elles présentent des contraintes. Mais leur existence est un contre-pouvoir qui peut être constructif. Développer la culture sociale peut être un levier de management du capital humain.

La Fonction RH ne sait pas, n'arrive pas à se détacher de ces contraintes et les laisse bien trop prégnante dans les outils et systèmes qu'elle propose aux managers et aux collaborateurs.

Du coup, ceux-ci ne s'en emparent pas et beaucoup d'efforts sont ruinés, beaucoup d'investissement sont « peu rentables » car inadaptés à la réalité du travail et des contraintes des managers et des salariés.

Il y a pourtant moyen de s'en détacher pour donner à l'entreprise et au cadre de travail des collaborateurs toute la souplesse nécessaire.

b. Ne plus faire subir aux opérationnels la rationalisation portée par les SIRH

Incontestablement, les Systèmes d'Information RH ont apporté à la Fonction une vraie valeur ajoutée qui a été mesurée dans plusieurs domaines.

Tout d'abord, ceux pour lesquels l'industrialisation et donc la rationalisation était incontournable :

- administration et gestion de la paye, des congés et autres périphériques de rétribution,
- administration de la formation (dont la lourdeur administrative immobilise du « capital humain » sans contribution à valeur ajoutée),

Ensuite, ceux permettant d'améliorer la capitalisation des informations RH :

- historiques des emplois et carrières,
- relevés des entretiens d'évaluation de la performance,
- mise à disposition de référentiels de compétences (même si, comme nous l'avons souligné, ils doivent être totalement repensés car actuellement inutilisables par des non-spécialistes RH).

Mais ces systèmes sont, par essence, rigides et peu propices à la prise en compte d'une réalité humaine complexe.

La Fonction RH doit donc modéliser des systèmes faciles à l'emploi, utiles aux managers et créateurs de valeur pour l'activité et les salariés sans pour autant construire des « usines à gaz » dans le seul objectif de stocker des données modélisables.

c. Relever les nouveaux défis

La Fonction RH doit revoir en profondeur son organisation pour l'ajuster aux besoins des nouvelles organisations et modalités de travail. Sa disparition, c'est-à-dire son « externalisation à outrance » crée-

rait sans aucun doute un vide très difficile à combler, au risque de voir le capital humain de l'entreprise perdre très rapidement de sa valeur.

Elle doit donc subsister, autrement.

Pour cela la Fonction RH a huit défis à relever qui doivent lui permettre d'accompagner les transformations des entreprises et lui donner toute sa valeur ajoutée dans le management du capital humain.

Les huit défis de la Fonction capital humain

1.	Garantir l'alignement stratégique du management du capital humain.
2.	Orienter ses contributions sur la valeur ajoutée apportée à ses clients internes (Direction Générale, salariés, autres grandes Fonctions de l'entreprise) et veiller à sa rentabilité financière.
3.	Garantir l'adaptation des processus opérationnels de management du capital humain en fonction des choix stratégiques et leur partage avec la Fonction Managériale.
4.	Mesurer les impacts réels des pratiques de management du capital humain.
5.	Mettre en place la capitalisation du capital intellectuel et organiser le partage des meilleures pratiques.
6.	Garantir le pilotage et la réalisation des changements de pratiques managériales et opérationnelles nécessaires au déploiement de la stratégie.
7.	Développer son agilité pour être en capacité systématique d'adapter son organisation et ses processus en fonction des besoins stratégiques et opérationnels.
8.	Garantir la qualité des relations sociales et la Responsabilité Sociale et Environnementale de l'entreprise.

Les entreprises, en implémentant des systèmes d'information de plus en plus sophistiqués, permettant de rapprocher la décision du client final, donnent à leurs collaborateurs des responsabilités qu'elles n'imaginaient pas il y a seulement cinq ans.

Même si ces systèmes sont équipés des meilleurs processus de validation et des meilleures procédures, c'est la loyauté des salariés et des managers de premier niveau qui est le vrai garant de l'efficience de

l'organisation. Seule la Fonction RH que l'on propose de rebaptiser Fonction capital humain (FCH) peut se rendre garante avec le management de cette veille stratégique.

Pour relever ces défis la FCH devra développer 5 nouveaux savoir-faire :

1. Piloter, avec les opérationnels, les diagnostics de situation permettant de planifier le développement du capital humain.
2. Organiser la qualité de vie des salariés au travail et garantir leur employabilité.
3. Mettre en place des systèmes de rémunération et de reconnaissance qui permettront de garantir la loyauté des salariés envers l'entreprise.
4. Savoir écouter et défendre les salariés tout en restant en cohérence avec la ligne stratégique, afin de garantir l'implication, l'engagement et la fidélité des collaborateurs.
5. Traiter plus rapidement les demandes des managers, acquérir de la flexibilité dans les processus et améliorer la qualité des livrables aux clients internes.

4. Mettre en place les fondations du management du capital humain

Cet ouvrage propose donc des solutions pour permettre aux entreprises de développer et de faire fructifier leur principal avantage concurrentiel, leur « capital humain ».

Les chantiers prioritaires qu'elles vont devoir mener peuvent être organisés selon trois axes :

Partie 1 : l'axe stratégique

- Mettre en place un système de pilotage stratégique du capital humain,

- Valoriser et mettre sous contrôle (pilotage) les investissements en matière de capital humain ;
- Piloter la valeur ainsi créée pour l'entreprise et pour chacun de ses salariés.
- Faire la preuve de la création de valeur par la qualité du management du capital humain,
 - Intégrer toute action de développement du capital humain dans la politique sociale de l'entreprise comme réponse à des enjeux RH et comme soutien au développement de la stratégie d'entreprise,

Partie 2 : l'axe organisationnel

- Garantir l'adaptation des processus de management du capital humain aux évolutions stratégiques de l'entreprise,
 - Renforcer la cohérence de tous les processus RH, du recrutement au départ à la retraite en passant par toutes les étapes de la vie professionnelle d'un salarié ;
 - Mettre les systèmes d'évaluation de la performance individuelle au cœur du dispositif de valorisation du capital humain et les transformer pour qu'ils soient de véritables leviers de conduite du changement.
- Développer une organisation répondant aux besoins fondamentaux des collaborateurs (responsabilisation, autonomie, initiative, créativité, travail en réseau, plaisir au travail...),
 - Donner la plus grande importance à l'innovation, l'initiative, la capacité de décision, la gestion stratégique du temps, le plaisir au travail et la qualité de l'environnement professionnel.
- Développer une organisation apprenante,
 - Mettre la « formation professionnelle » au sein d'un processus plus global incluant la capitalisation des meilleures pratiques et le partage des savoir-faire et des connaissances ;
 - Transformer en profondeur les dispositifs de développement et d'adaptation des compétences collectives et individuelles.

Partie 3 : l'axe social

- Modifier le positionnement et les contributions attendues de l'encadrement quel que soit son niveau de responsabilité dans l'organisation, en intégrant les dimensions de travail en réseau,
 - Passer du pouvoir hiérarchique au pouvoir de la contribution et de la compétence ;
 - Attacher une attention particulière aux rôles de l'encadrement de premier niveau et redistribuer la valeur ajoutée attendue de chaque niveau.
- Refonder la politique sociale en incluant les systèmes de rémunération/rétribution,
 - Garantir l'équité dans les processus RH en particulier ceux concernant la mobilité, les promotions, la rétribution et l'accès à l'apprentissage, la professionnalisation, la formation et le maintien de l'employabilité ;
 - Garantir que l'entreprise s'engage à travers des projets répondant aux critères RSE.

Enfin, pour mettre en place le Management du capital humain, il est incontournable de réussir à faire travailler ensemble quatre grandes Fonctions : Gouvernance, Direction des Ressources Humaines, Direction Financière et Management.

Or ceci est rarement le cas.

En effet, le constat dans les entreprises est que ces fonctions ne parlent pas le même langage, qu'elles semblent ne pas avoir les mêmes intérêts. Elles n'ont pas d'indicateurs communs, de « lieu de rencontre » où exposer leurs divergences de point de vue pour mieux accorder leurs plans d'actions. Le capital financier est rarement montré compatible avec le capital humain ; l'équilibre social est rarement associé à un équilibre économique.

Et c'est toute la difficulté des entreprises.

Cet ouvrage s'adresse donc prioritairement aux DRH car c'est à eux que revient cette mission. Il intéressera aussi les dirigeants de Business Units qui ont envie de mieux travailler avec leurs ressources humaines,

aux Directeurs Financiers, curieux de rencontrer les intérêts des autres fonctions au point d'en partager les enjeux, et enfin aux managers qui sentent que leur mode d'appréhension de la gestion de leurs équipes doit prendre un nouveau tournant.

Désormais, dans tout le texte qui va suivre, la dénomination « Ressources Humaines » (RH) sera remplacée par « capital humain » (CH).