

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 (voir la présentation complète de l'auteur page 267).

1^{re} 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

- Limiter 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.