

La contribution de la fonction RH au processus de management stratégique

Une image de la situation en Suisse romande

Une enquête menée par l'Université de Fribourg montre que le partenariat stratégique entre la fonction RH et la direction générale s'exprime avant tout dans les phases d'analyse stratégique et de mise en œuvre. Par contre, il y a encore un travail de partenariat à établir au niveau de l'élaboration et d'évaluation. / Par Eric Davoine*, Benoît Castella** et Marilyne Haymoz-Pasquier***

L'approche théorique «resource based view», qui considère les ressources humaines de l'entreprise comme un avantage compétitif difficilement imitable, a entraîné une valorisation stratégique de la fonction RH. Dans le prolongement de cette approche, Dave Ulrich¹ va décliner la fonction RH en quatre rôles fondamentaux, dont le rôle de partenaire stratégique correspondant à toutes les activités du responsable RH qui contribuent à l'élaboration de la stratégie business et à sa mise en œuvre. En dialoguant régulièrement avec les responsables RH d'entreprises de Suisse romande, les auteurs se sont interrogés sur la réalité concrète de ce rôle de partenaire stratégique dans les entreprises. Ils ont cherché à étudier ce phénomène de manière concrète, en détaillant la liste des contributions possibles des responsables RH au management stratégique de leur entreprise. Avec le soutien des sections de HR Swiss de Fribourg, du Jura, de Genève et de Vaud, ils ont pu collecter un échantillon de 163 questionnaires de responsables RH, qui leur permettent de présenter une première image de la

situation en Suisse romande. Le principal objectif de l'enquête était de mesurer le degré des contributions des responsables RH

au processus de management stratégique et d'identifier des facteurs pouvant influencer une contribution plus importante.

Les différentes étapes du management stratégique

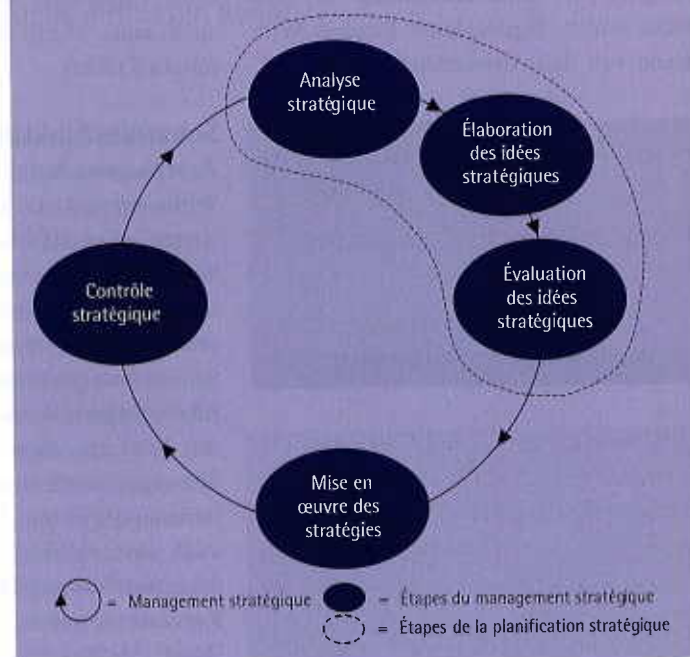


Schéma 1

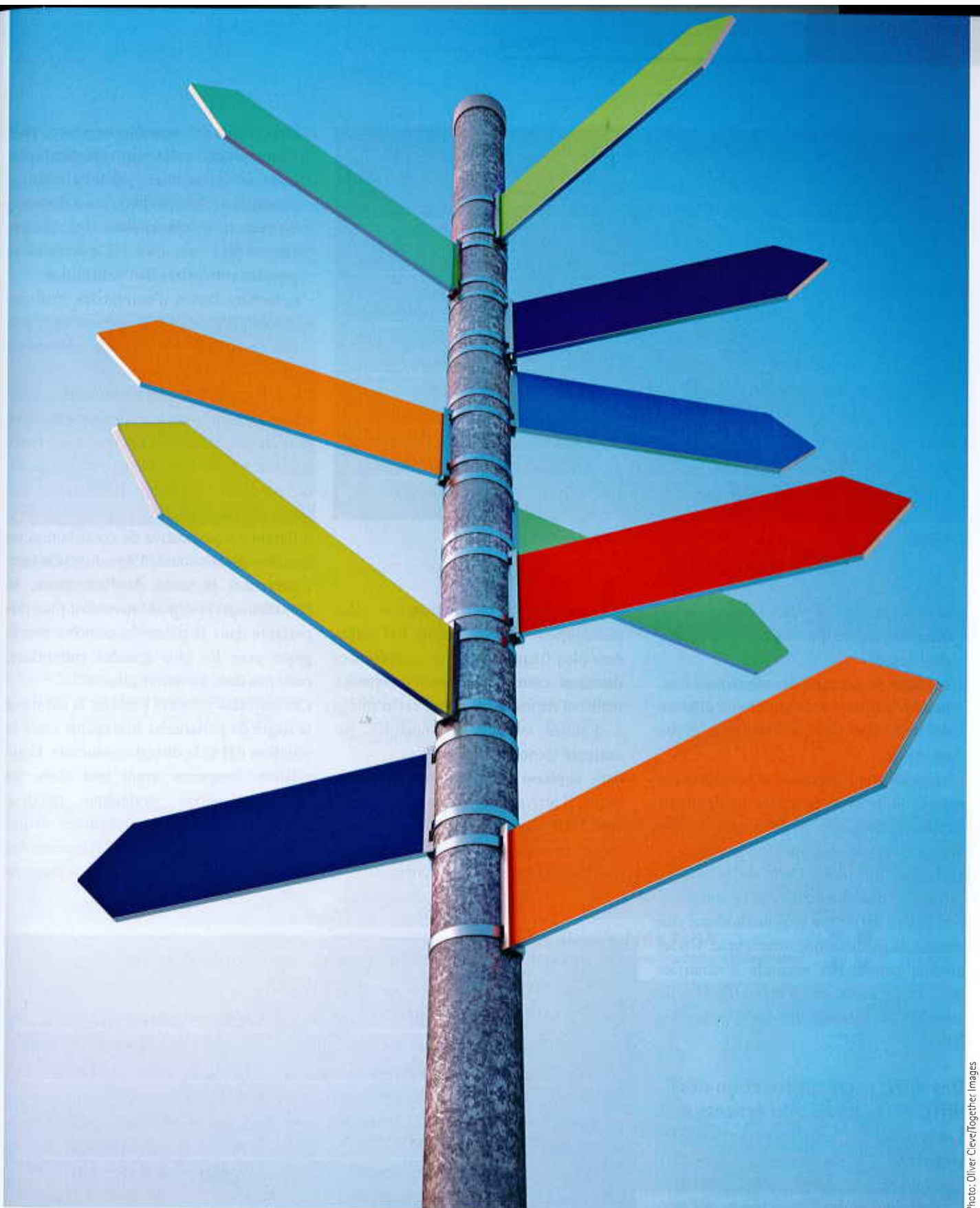


Photo: Oliver Clevel/Together Images

De plus en plus d'entreprises collectent systématiquement des informations sur les grands indicateurs de dysfonctionnement.

Les phases du processus de management stratégique

Pour détailler la contribution des responsables RH, les auteurs ont établi une liste exhaustive d'une trentaine de contributions possibles à partir d'une étude exploratoire menée auprès de dirigeants et de DRH ou responsables RH suisses romands². Cette étude

s'est appuyée sur le modèle du processus de management stratégique de Grünig et Kühn³ distinguant cinq phases (voir schéma 1):

- *la phase d'analyse stratégique*: analyse des environnements interne et externe dans lesquels l'entreprise évolue;
- *la phase d'élaboration des idées stratégiques*: la formulation des différentes

idées stratégiques qui permettent de définir les potentiels de succès de l'entreprise;

- *la phase d'évaluation des idées stratégiques*: évaluation de la faisabilité des différentes idées stratégiques, on y identifie celles qui sont pertinentes, faisables et acceptables pour l'entreprise;

Les contributions les plus élevées des responsables RH

N = 163 (1: ne correspond pas du tout à mon entreprise, 5: correspond tout à fait)

Contributions de la fonction RH	Moyenne	Phase concernée
Identifier les forces et les faiblesses de l'entreprise au niveau des ressources humaines	4,25	Analyse stratégique
Identifier les opportunités et les contraintes du personnel actuel et futur	4,21	Analyse stratégique
Montrer que la qualification des employés est un avantage concurrentiel	4,07	Élaboration des idées stratégiques
Adapter la formation aux objectifs stratégiques	4,17	Mise en œuvre stratégique
Mesurer la rotation du personnel	4,24	Contrôle stratégique
Mesurer l'absentéisme	4,21	Contrôle stratégique
Mesurer les causes de départs volontaires	4,20	Contrôle stratégique

Schéma 2

- la phase de mise en œuvre des stratégies: mise en œuvre des idées stratégiques choisies; et
- la phase de contrôle des stratégies: évaluation au moyen de différents critères des impacts des diverses stratégies mises en œuvre.

L'originalité et l'intérêt de ce modèle est la séparation de la phase classique de planification stratégique en trois phases distinctes: analyse, élaboration des idées et évaluation des idées. Cette distinction va permettre une meilleure opérationnalisation et une définition plus méthodique des actions de planification stratégique. Un tel modèle permet par exemple d'identifier dans quelle phase on va trouver le plus de contributions stratégiques des responsables RH.

Des différences en fonction des différentes phases du processus

Les résultats de l'enquête montrent que les contributions des responsables RH sont:

- les plus élevées dans les phases d'analyse stratégique et de mise en œuvre des stratégies;
- moyennement élevées dans les phases d'élaboration des idées stratégiques et de contrôle des stratégies;
- les plus faibles dans la phase d'évaluation des idées stratégiques (voir schémas 2 et 3.

Au-delà des différences existant entre les cinq phases, le détail des contributions les plus et les moins élevées permet d'identifier plusieurs phénomènes intéressants:

- dans la phase de contrôle, de plus en plus d'entreprises collectent systématiquement des informations sur les grands indicateurs de dysfonctionnement (rotation du personnel, absentéisme...), cela est encore plus vrai chez les moyennes et grandes entreprises de l'échantillon;
- nettement moins d'entreprises réalisent des enquêtes auprès du personnel et très peu contrôlent si le message stratégique est clairement compris.

Par ailleurs les résultats montrent des différences significatives avec des contributions plus élevées lorsque le responsable RH répondant est directement subordonné au directeur général ou lorsqu'il détient une formation de haute école. Il n'apparaît aucune différence significative de contribution en fonction du sexe ou de l'âge du répondant. Concernant la taille de l'entreprise, la contribution est significativement plus importante dans la phase de contrôle stratégique pour les plus grandes entreprises, mais pas dans les autres phases.

Ces résultats viennent préciser la nature et le degré de partenariat stratégique entre la fonction RH et la direction générale. Cette relation s'exprime avant tout dans les phases d'analyse stratégique (analyse SWOT des ressources humaines disponibles) et de mise en œuvre (déclinaison des objectifs et accompagnement des plans de

- dans la phase d'élaboration des idées stratégiques, les responsables RH défendent plus fréquemment les compétences détenues comme avantage compétitif, mais ont du mal à comparer cet avantage à d'autres avantages compétitifs, par exemple technologiques;
- dans la phase de mise en œuvre stratégique, il arrive plus souvent aux responsables RH d'adapter la formation aux objectifs stratégiques définis par la direction que d'adapter ces objectifs;

Les contributions les moins élevées des responsables RH

N = 163 (1: ne correspond pas du tout à mon entreprise, 5: correspond tout à fait)

Contributions de la fonction RH	Moyenne	Phase concernée
Montrer l'influence de l'avantage concurrentiel RH sur les autres avantages concurrentiels	3,35	Élaboration des idées stratégiques
Montrer que la qualification du personnel peut devenir une barrière à l'entrée pour de nouveaux concurrents	3,15	Élaboration des idées stratégiques
Identifier les éventuelles résistances du personnel par rapport aux nouvelles stratégies	3,49	Évaluation des idées stratégiques
Évaluer si l'affectation des RH est appropriée à la stratégie élaborée	3,31	Évaluation des idées stratégiques
Adapter les objectifs stratégiques aux ressources humaines	3,55	Mise en œuvre stratégique
Réaliser des enquêtes auprès du personnel	3,40	Contrôle stratégique
Contrôler si le message stratégique a été correctement compris	2,96	Contrôle stratégique
Faire un état de l'utilisation des processus managériaux	2,93	Contrôle stratégique

Schéma 3

formation adéquats), ainsi que, pour les plus grandes entreprises, dans la phase de contrôle stratégique (indicateurs, enquêtes, évaluations). Par contre, il y a encore un travail de partenariat à établir au niveau de l'élaboration et surtout de l'évaluation des scénarii stratégiques, ces deux phases né-

«Avec le soutien des sections de HR Swiss de Fribourg, du Jura, de Genève et de Vaud, les auteurs ont pu collecter un échantillon de 163 questionnaires de responsables RH.»

cessitent des informations stratégiques sur les autres scénarii ainsi que des compétences business qui semblent manquer parfois aux responsables RH.

1 Ulrich, D. (1997): Human resource champions: the next agenda for adding value and delivering results, Harvard Business School Press, Boston, p. 24.

2 Haymoz-Pasquier, M. (2007): Le département des ressources humaines comme partenaire clé dans le management stratégique, thèse de doctorat, Université de Fribourg.

3 Grünig, R. et Kühn, R. (2009): Planifier la stratégie: un procédé pour les projets de planification stratégique, Presses polytechniques et universitaires romandes, 2^e édition, Lausanne.



* Dr Eric Davoine est professeur à l'Université de Fribourg et titulaire de la chaire Ressources humaines et organisation (RHO).

** Benoît Castella est économiste auprès de l'Institut agricole de l'État de Fribourg.

*** Dr Marilyne Haymoz-Pasquier s'occupe du développement et du contrôle qualité des mesures du marché du travail au sein du Service public de l'emploi du canton de Fribourg.

eric.davoine@unifr.ch

benoit.castella@fr.ch

haymozma@fr.ch



Les formations de formateurs ont de l'avenir

Développez vos compétences de formateur/trice.

Swissmem dispense les formations modulaires :

- Coach d'apprenants (techniques ou commerciaux)
- Formateur en entreprise d'apprenants (diplôme CSFP)
- Animateur de formation (certificat BFFA-M1)
- Formateur d'adultes (brevet fédéral)

... et un grand choix de cours de perfectionnement

Pour de plus amples d'informations, contactez nous

Swissmem Ecole de cadres


Tél. 021 654 01 50

ecole.cadres@swissmem.ch

www.swissmem.ch

L'école de cadres de l'industrie suisse des machines, des équipements électriques et des métaux


 **SWISSMEM** Ecole de cadres




University of
Strathclyde
Business
School

The Strathclyde MBA

International Connections, International Accreditation





- No. 3 worldwide in Corporate Strategy (FT Global MBA Survey 2009).
- Among the Top 20 in the FT European Business School Ranking 2008.
- All top international accreditations: EQUIS, AACSB & AMBA.
- Offered in 9 international centres in SE Asia, the Gulf Region and in Europe.
- Study a British MBA in Zurich part-time in 2 years.
- 100% teaching done in English by Strathclyde faculty in Zurich.

Visit our website for information about information events: www.strathclyde-mba.ch

Contact us: Tel: +41 43 816 4470
Email: info@strathclyde-mba.ch

Free sit in during MBA seminars.
Scholarships available.

1796 - Foundation of the University of Strathclyde.

1966 - Start of the MBA programme.

1996 - Start of the Swiss MBA Centre.

The University of Strathclyde Business School, Swiss Centre

www.strathclyde-mba.ch