

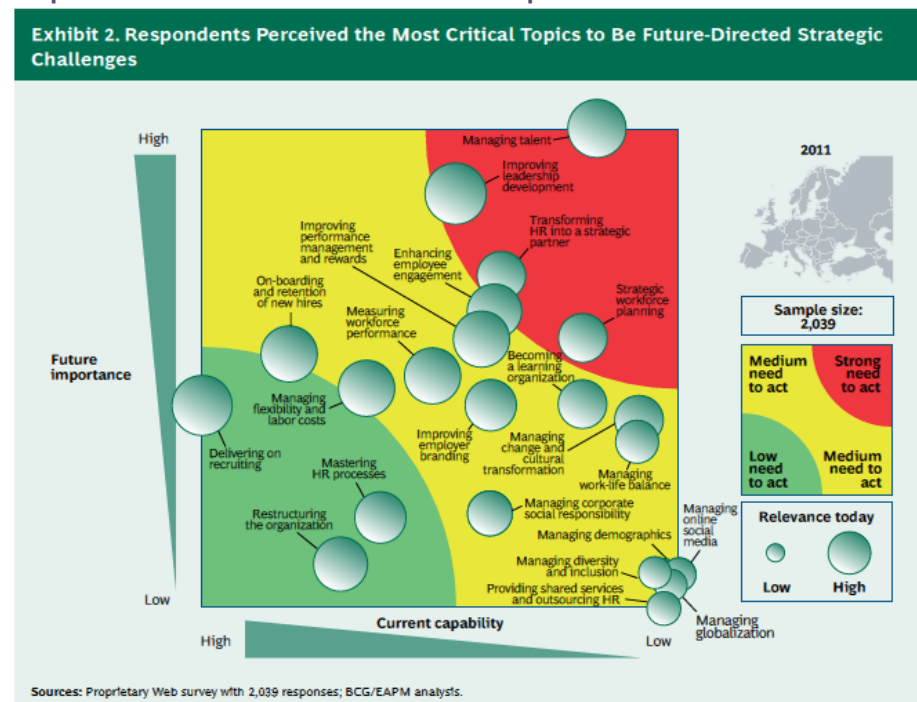
« TIME TO ACT », C'EST LA CONCLUSION DE L'ENQUETE ANNUELLE DU BCG SUR LES RH

Le 23 Novembre dernier, Jean-Christophe SCIBERRAS, Président de l'ANDRH, accueillait Jean-Michel CAYE, Senior Partner au BCG. Jean-Michel nous présentait l'étude annuelle réalisée par le BCG en partenariat, cette année, avec l'EAPM (European Association for People Management). 35 pays, 2039 répondants et des entretiens qualitatifs avec des leaders RH et non RH.

Une vraie certitude dans un grand climat d'incertitude

Si la situation économique est incertaine, tout comme la Bourse, nous avons dans le domaine des Ressources Humaines quelques certitudes, la principale, sans doute un peu masquée par la crise actuelle est que la population en âge de travailler en Europe va baisser, et que nous rencontrons déjà quelques tensions sur certaines populations. Nous rencontrons le même phénomène aux USA, au Japon et même en Chine... Dans ce dernier pays, c'est la croissance qui va nécessiter des ressources accrues non couvertes par les 1,5 million d'ingénieurs qui y sont formés chaque année.

22 priorités RH classées dans la très classique matrice



[Télécharger le rapport complet](#)

Les 22 priorités ont été classées selon deux axes : l'importance future du thème en RH, la maîtrise... En rouge en haut à droite les domaines où il est important d'agir et de se renforcer :

- Manager les talents
- Améliorer le développement du leadership

- Transformer les RH en partenaires stratégiques
- Planification stratégique de la main d'œuvre

En comparaison avec l'enquête 2010, on peut indiquer que les sujets du management des talents et du développement du leadership restent aigus, même si l'évaluation du leadership est un peu meilleure cette année. Un cinquième sujet reste important, celui de l'engagement des collaborateurs. Apparu en 2009, resté dans le rouge en 2010, il est cette année sur la frontière rouge-orange. Des classements dans le rouge constants sur ces 5 dernières années.

Si l'on regarde plus spécifiquement la France, c'est le management des talents, comme dans la plupart des pays qui est en tête des préoccupations. De manière plus spécifique, comparé à d'autres pays, le management du changement avec les transformations culturelles et l'engagement des collaborateurs sont un peu plus haut dans les priorités françaises. A noter la place assez importante accordée aux enjeux de diversité (genre, origine, préférence sexuelle ...) et de globalisation dans les sociétés internationales.

Un vrai fossé entre la perception des DRH et celle des autres dirigeants.

Comme les années précédentes, le fossé est assez grand entre l'évaluation faite par les DRH de leurs capacités à traiter les sujets prioritaires et l'évaluation faite par les autres dirigeants de ces mêmes capacités. Le gap a même tendance à s'élargir et il concerne la plupart des fonctions RH, et notamment les plus fondamentales, comme le recrutement (avec un écart important), la maîtrise des process RH, les restructurations... Une importante différence de perception qui peut trouver ses causes dans la manière dont les DG fixent les priorités des DRH, dans la configuration des rôles entre DG, RH et opérationnels, dans la manière aussi dont les DRH eux-mêmes se positionnent... ou pas. Jean-Michel Caye nous explique que nombre des missions menées par le BCG consistent d'abord à clarifier les priorités et les rôles respectifs.

Make talent, not war !

Jean-Michel Caye demande aux DRH de cesser de parler de guerre des talents - dans une guerre il y a des perdants et des morts - et nous demande plutôt de nous inscrire dans une logique de développement de ces talents. Comment attirer et recruter en évitant la recherche du « ready now » et le clonage, pratique encore tellement fréquente en France. Comment éviter la sur-promesse et la sur-attente qui va avec, ainsi que la course aux salaires associée.

Comment fidéliser, faire grandir... Comment faire aujourd'hui pour avoir nos plans de succession, le plan de succession des successeurs... Ils sont là nos véritables enjeux. Et c'est sur ces sujets prioritaires que les dirigeants devraient passer une partie significative de leur temps... aujourd'hui on peut considérer qu'ils y consacrent au mieux 8 à 9 jours par an. C'est peu.

Web 2.0 : un « game changer », mais encore considéré comme peu important par les DRH

Si les entreprises sont aujourd'hui bien équipées en sites Web, si leurs dirigeants sont à l'aise avec certains réseaux sociaux, il reste encore beaucoup à faire pour intégrer ces nouvelles pratiques dans une véritable stratégie RH. Marque employeur, notoriété et réputation, stratégie de recrutement, fidélisation... ce sont de vrais enjeux qui doivent être pris en charge et vite avec ce que nous apportent les nouvelles technologies : multiplicité des moyens de connexion et des canaux, transparence, temps réel... le off-line est dépassé. Attention, toutes les tranches d'âge sont concernées ! Et pour répondre à la maîtrise des risques, il mieux vaut faire confiance à la formation avec des guidelines clairs et à la responsabilité. De chacun. Cela se réglera plus par l'éthique que par les process !

Un nouveau modèle de leadership pour le 21ème siècle

Si le modèle de leadership classique, hiérarchique en mode « commande-contrôle » a encore son utilité, il doit aujourd'hui être enrichi par des comportements qui donnent leur place à la fluidité, à l'adaptabilité, à la collaboration. Les nouveaux enjeux du business portés par des environnements volatils, de l'incertitude, voire de l'ambiguïté, des parties prenantes multiples, des équipes quasi virtuelles nous obligent à cette mutation. Développer un leadership par influence y compris pour les parties prenantes externes à l'entreprise, construire des partenariats gagnants-gagnants. In fine désapprendre pour reconstruire un autre leadership.

La diversité, devenue incontournable pour répondre aux enjeux business

Si la diversité, de toute sorte, est d'abord apparue comme répondant aux enjeux des entreprises citoyennes, il est clair aujourd'hui qu'elle est incontournable pour répondre aux enjeux business.

Rareté des talents, nouveau centre de gravité du personnel d'entreprises internationales, diversité des clients, mais aussi agilité indispensable pour faire face aux enjeux d'une économie changeante. Cette agilité est apportée par la pluralité des profils, des expériences, des origines.

Si de nombreuses entreprises européennes ont mis en place des politiques diversité (âge, genre, origine) avec de vrais résultats, elles restent pilotées par des équipes dirigeantes composées d'hommes (93%), entre 51 et 60 ans (49%), européens (86%). Et comme il est plus confortable de travailler avec des personnes qui ont les mêmes caractéristiques que nous, le changement reste lent.

Systématiser les approches permettant de recruter dans de « nouvelles eaux », faire grandir ces nouveaux talents pour les amener là où les décisions se prennent et transformer l'écosystème pour qu'il soit accueillant pour la diversité, un réel enjeu pour les DRH. C'est l'objet d'un encart spécial du rapport.

Une GRH pour les Ressources Humaines ?

Les Ressources Humaines aujourd'hui n'ont plus de frontières. L'étude montre que pour les 38 principales entreprises de l'échantillon, entre 2003 et 2008, ce sont presque 300 000 salariés de moins dans le « pays d'origine de la compagnie » pour 500 000 de plus dans d'autres pays, avec peu ou pas de croissance dans les pays matures. Et cela s'accélère.

Le job RH doit aussi se déplacer, avec une réflexion à mener sur l'articulation entre un pilotage global avec des process standardisés et la nécessaire flexibilité locale.

Les profils RH des entreprises européennes sont encore très européens, voire nationaux, il est indispensable que les DRH engagent une réflexion RH pour leurs propres équipes RH, tant sur le recrutement que sur les parcours et de développement de compétences globales en RH. Indispensable aussi que les Ressources Humaines attirent les meilleurs... aux DRH de communiquer sur leur métier, ses enjeux et sa valeur pour la performance de l'entreprise tant à l'intérieur de leur organisation que plus largement dans les universités et grandes écoles, les conférences business et les médias.

En conclusion, je vous invite à lire ou relire [les vœux que Jean-Christophe SCIBERRAS adressait début janvier aux membres de l'ANDRH](#) vœux qu'il concluait par « Pour des DRH forts, une ANDRH forte ».

Brigitte DUBREUCQ
Communication
ANDRH Ile de France