

L'ÉCOLE DES RESSOURCES HUMAINES EUROPÉENNES

ET SI LE VIEUX CONTINENT ÉTAIT LE PLUS MODERNE ?

Parler de l'Europe des ressources humaines n'est pas vendeur : un chômage de plus de 6 millions de jeunes (et plus de 50 millions au total), un modèle social européen qui se cherche en vain depuis des années, une croissance économique et industrielle en berne, si bien que la réputation des DRH Européens se construit souvent sur leur capacité à déployer des stratégies de délocalisation et de globalisation, et des plans sociaux... Pourtant, l'initiative de Lisbonne (2011), les travaux sur le triangle de la connaissance¹ (2012), voire les études en cours sur les compétences réalisées par la Commission européenne et l'OCDE, ouvrent des perspectives sur des ressources humaines modernes pour les organisations en Europe.

Plus de vingt ans de pratique des ressources humaines dans des grands groupes européens² m'autorisent à dire que les directions des ressources humaines en Europe sont exposées depuis les années 90 à des problèmes bien plus complexes que dans d'autres parties du monde. Leurs résolutions font appel à des compétences nouvelles permettant aux entreprises de surmonter leurs désavantages structurels. De là à penser qu'il existe une « école européenne des RH », spécifique par rapport aux pratiques américaines ou asiatiques, il n'y a qu'un pas. Franchissons-le ! Pour moi, cette école européenne préfigure la fonction RH de demain. Quelles en sont les caractéristiques ? L'école européenne des RH se manifeste à travers six sujets.

Une pratique extensive du dialogue social

C'est le premier point d'étonnement pour les entreprises multinationales qui s'implantent en Europe. Si la qualité du dialogue avec les partenaires sociaux est parfois questionnable, la voie de la négociation et la recherche de solutions socialement innovantes en matière d'emploi et de qualité de

vie au travail restent néanmoins une force dont on ne prend pas toujours la mesure. L'implication des organisations syndicales et patronales dans l'élaboration de la loi a considérablement renforcé le poids et l'impact du dialogue social, comme le montre une étude en cours du Conseil économique, social et environnemental.

Le management multiculturel

L'Europe est plus vaste que les USA, et regroupe des dizaines de cultures nationales sans que les unes soient dominantes par rapport aux autres, et des centaines de cultures régionales. Le management européen est de facto un management multiculturel. Le cas du groupe EADS en est le meilleur exemple, mais je pourrais citer Air France – KLM, Altadis, Arte, Eurotunnel, ABB, Solvay, MBDA, et bien d'autres, sans parler des entreprises nationales qui ont débuté leur processus de globalisation par l'Europe (Siemens, Unicredit, LVMH, Vivendi, Philips, etc.). L'animation des ressources humaines en Europe est une excellente formation aux ressources humaines dans des groupes multinationaux.

Le management des communautés de pratique

Les entreprises européennes se sont emparées des phénomènes communautaires pour les détourner à leur avantage et travailler sur les communautés fonctionnelles, par exemple les experts, les acheteurs, les présidents de pays, les informaticiens ... et les RH ! Bâtir un référentiel de compétences, créer du lien en interne, bâtir une image de marque employeur, travailler sur les plans de succession, faire fonctionner les communautés dans le virtuel, prépa-



Par Hervé Borensztejn,
directeur Associé de Karistem
Corporate Consulting

rer des réservoirs de talents internes ou externes, piloter les paramètres de rétention, promouvoir la fonction en interne, telles sont les activités des « community managers ».

La planification stratégique des ressources (strategic workforce planning)

Elle s'impose comme l'un des points forts des entreprises européennes : quand on combine une absence de visibilité à moyen terme, avec l'incertitude sur le taux de rétention, des taux de croissance démographique négatifs (à l'exception de la France), l'évolution rapide des compétences requises, l'ouverture des marchés de l'Est et du Sud, la dématérialisation des activités économiques, qui bouleverse les conditions d'accès aux marchés et les barrières à l'entrée, les raisons de travailler le plus en amont possible sur ses ressources semblent évidentes. La planification stratégique des ressources est un processus systématique d'identification et de gestion des écarts entre les ressources humaines disponibles et les besoins actuels et futurs. Elle assure l'alignement des stratégies et des politiques ressources humaines pour garantir que l'entreprise dispose des bonnes personnes et de leurs compétences, au bon endroit, au bon moment, aux bons coûts. Cette démarche, encore embryonnaire dans les entreprises, me paraît incontournable pour ancrer les ressources humaines au cœur de la stratégie des organisations.

“ Les DRH en Europe sont exposées depuis les années 90 à des problèmes bien plus complexes que dans d'autres parties du monde. ”

L'engagement au service de la performance durable

Le moral des salariés européens est chroniquement bas depuis des années. Face à ce constat, de nombreuses entreprises européennes ont travaillé sur la façon dont elles pourraient dynamiser les équipes, retenir les meilleurs, motiver davantage, créer les conditions d'une performance meilleure et plus durable. C'est précisément pourquoi ces entreprises ont lancé des démarches ciblées autour de l'engagement de leurs salariés. La première étape consiste à mesurer l'engagement à travers des dispositifs de type questionnaire en ligne (permettant des traitements de l'information liés à l'organisation et la recherche de relations de causes à effets). La seconde étape consiste à établir des plans d'action (en fonction des diagnostics posés à l'étape précédente) qui visent à répondre aux attentes qualifiées des salariés. Le processus est itératif, annuel ou biannuel, et la mesure de l'amélioration de l'engagement permet de créer une dynamique positive dans l'organisation.



Le management et le développement des talents

Si l'Europe n'a pas l'apanage de ce thème³, elle est pourtant le continent où les entreprises ont le mieux su traduire la façon dont le développement des talents s'inscrit au cœur des stratégies d'entreprise. Quand les ressources et les marges de manœuvre sont limitées, on fait plus attention à leur usage... Qu'il s'agisse des démarches amont, comme la promotion de la marque employeur et les démarches de « proposition de valeur Employeur », des processus d'identification des talents (notamment à travers les outils de management de la performance et des référentiels de leadership), des différentes pratiques de développement (formations, coaching, mentoring, mobilité interne, participation à des projets, etc.), du pilotage des plans de succession, des outils de rétention, les entreprises européennes ont su faire preuve de créativité et dépasser fréquemment la simple mise en œuvre de processus pour aller à la recherche du sens et des valeurs.

Dialogue social, management multiculturel, management des communautés, planification stratégique des ressources, engagement des salariés, management des talents : tel me paraît être le cœur du métier des DRH en Europe, qui est en définitive la construction, l'organisation, la valorisation et la protection du patrimoine humain. Ces six sujets tracent le périmètre renouvelé d'une fonction ressources humaines performante car ancrée dans le réel, orientée vers le futur et tout autant stratégique qu'opérationnelle. ■

“ Dialogue social, management multiculturel, management des communautés, planification stratégique des ressources, engagement des salariés, management des talents sont le cœur du métier des DRH en Europe. ”

¹ Recherche, éducation, innovation

² GE Power Conversion, EADS, LVMH et Vivendi Universal

³ voir notamment « *Growing Talents, a Corporate duty* », H. Borensztejn, Marshall Cavendish ed., 2009