



**HR**  
**NEUCHÂTEL**  
Une association de  
professionnels en  
Ressources Humaines

## Conquérir le partenariat stratégique

23.4.2013

Daniel Held, Dr. Sc. Econ, CEO  
PIMAN - Empowering for change

[dheld@piman.ch](mailto:dheld@piman.ch) - [www.piman.ch](http://www.piman.ch) - 079 202 40 13

1



## Daniel Held

- Dr. Sc. Econ, avec études à NE, en D et aux USA (Berkeley et Harvard)
- 12 ans dans des fonctions dirigeantes RH dans l'informatique et la banque
- Consultant et directeur de cabinets depuis 17 ans. Fondateur notamment de PIMAN et de Career4Life
- Chargé d'enseignement à l'Université et Directeur de CAS Human Capital Management à la HEIG-VD
- Auteur de nombreux articles. Chroniqueur Agefi depuis 2004 (50 articles Carrière et à ce jour 65 articles Leadership) – voir sous [www.piman.ch](http://www.piman.ch)



# PIMAN

[www.piman.ch](http://www.piman.ch)

- Cabinet fondé en 1999
  - Siège à Lutry; bureau à Zürich
- Notre mission:

Accompagner les organisations, les dirigeants, la fonction RH, des équipes et des individus pour réussir les changements auxquels ils sont confrontés, en étant les acteurs

Empowering for change

3



## Nos domaines d'expertise:

- Diagnostic: stratégique, organisationnel, leadership, carrière
  - Outils exclusifs: Wave (Savilleconsulting); Career4Life Insights; SEP21; Equites
  - Career4Life Wellbeing & Performance
- Elaboration de solutions (visions, stratégies, plans d'action, solutions concrètes) et accompagnement à leur mise en œuvre de solutions (Entreprises/départements et RH)
- Coaching de dirigeants; formation et développement du leadership et de la cohésion d'équipe; Développement de carrière



Empowering for change

4



P i m a n

## Le partenariat stratégique: une notion révolue?

- Les RH prennent leur place dans les organisations
- Les RH se professionnalisent
- Les RH prennent leur place dans les équipes de Direction

Est-ce suffisant?

Empowering for change

5



P i m a n

## Le DRH créateur de valeur?

- Développement de la performance
- Développement des compétences
- Développement de l'agilité organisationnelle et de l'innovation
- Développement de la culture de l'entreprise
- Initiation et accompagnement des changements



Empowering for change

6



P i m a n

## Ou Administrateur des coûts?

- Règles, directives et procédures
- Paie, administration des assurances sociales
- Le recrutement
- La gestion des ressources
- La rémunération individuelle, ses composantes et son pouvoir de motivation
- Les sorties volontaires et involontaires (licenciements, retraites anticipées, ...)



Empowering for change

7



P i m a n

## Un fonction qui s'interroge...

sur sa capacité à créer de valeur...

Parce qu'elle en doute?

Parce qu'elle n'est pas reconnue?

Parce qu'elle n'est pas appréciée?



Empowering for change

8



P i m a n

## Ou parce que la réponse à mes deux questions reste incertaine?

- Lorsqu'un manager est confronté à une problématique business ou de changement importante, à qui se réfère-t-il en priorité pour en parler?
- Lorsqu'un manager n'est pas à l'aise dans son rôle, avec qui aime-t-il en parler?

Empowering for change

9



P i m a n

## Si la réponse est:

- Avec mon partenaire RH, vous avez conquis le partenariat stratégique
- En tout cas pas avec RH, il vous reste un peu de chemin à faire!

Empowering for change

10



## Un bref retour sur l'histoire du partenariat stratégique ...

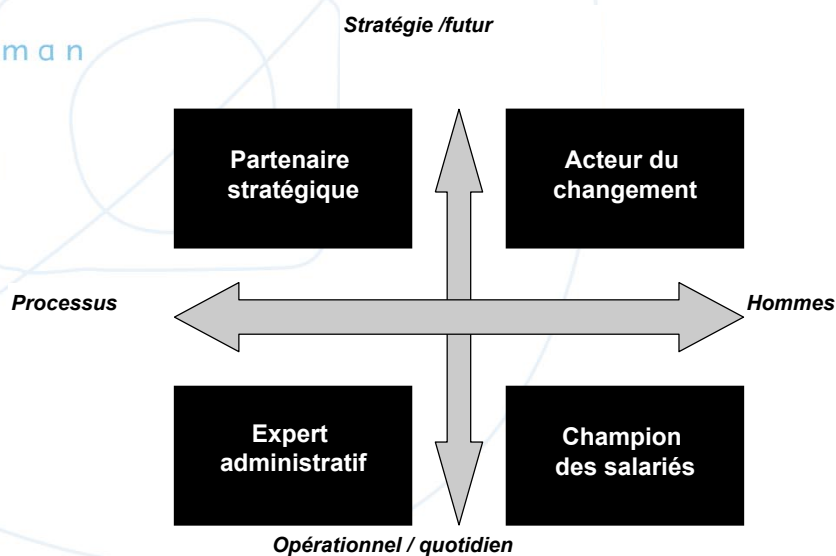
- On découvre que la fonction RH assume plusieurs rôles: le fameux modèle de Dave Ulrich, qui a influencé profondément notre réflexion...

Empowering for change

11



## Un modèle qui a marqué son temps (Ulrich 1996)



Empowering for change





...avec une image exigeante du rôle



Empowering for change



## Des apports considérables

- Prendre conscience qu'on assume plusieurs rôles
- Prendre conscience des logiques différentes des rôles
- Prendre conscience que l'opérationnel prendra toujours le dessus sur le stratégique
- Prendre conscience qu'il faut dégager des ressources pour monter en puissance sur le stratégique

Empowering for change



P i m a n

## Et des limites majeures

- Manque le rôle de valorisation du « capital humain », au travers du leadership
- Le partenariat stratégique apparaît comme « inhumain », distant, technocratique
- L'agent de changement semble inaccessible, ou vécu dans une posture de « sauveur »
- Le principal changement mis en œuvre concerne finalement le discours, les processus et l'avènement des SIRH à tous vents

Empowering for change



P i m a n

...qui a conduit à un nouveau modèle,  
bien meilleur, dont on ne parle pas  
beaucoup pourtant...



Source: ULRICH D., BROCKBANK W., RH: création de valeur pour l'entreprise, de boeck, Bruxelles, p.208.

Empowering for change



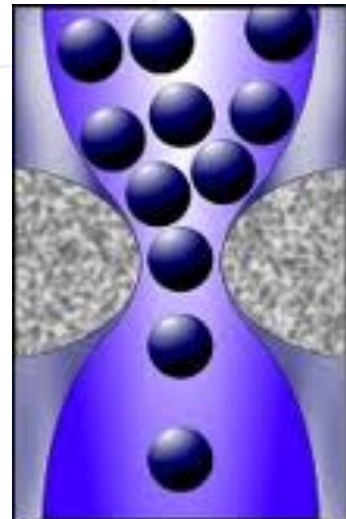


Piman

## Le problème: un impact très limité

- Les études scientifiques peinent à démontrer une valeur ajoutée plus grande
- Dans plusieurs entreprises, la DRH quitte la Direction pour rejoindre des services partagés
- Une image qui est loin des ambitions et ne donne pas toujours envie

Empowering for change



Em



# Qu'avons-nous fait pour conquérir le partenariat stratégique?

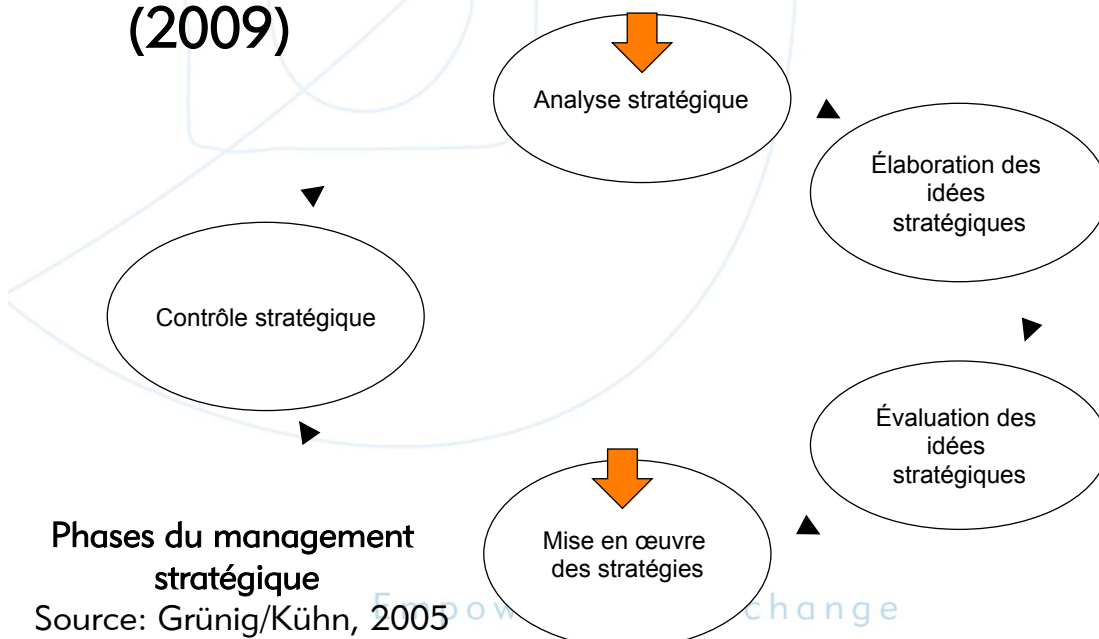
- Sommes-nous devenus stratégiques?
- Avons-nous su utiliser les leviers pour devenir partenaires stratégiques?
- Avons-nous su adopter la posture de partenaire?

Empowering for change



# Sommes-nous devenus stratégiques?

- Pas vraiment selon l'étude de E. Davoine (2009)



Phases du management stratégique

Source: Grünig/Kühn, 2005



## Et selon mes observations: quatre difficultés majeures

1. Celle de penser en termes stratégiques, pour entrer sur ce terrain-là avec la Direction
2. Celle d'embarquer nos collègues de la Direction dans le travail sur la vision et la stratégie RH, et de ne pas la faire tous seuls
3. Celle de devenir acteurs et proactifs, p.ex. pour la gestion des risques et du changement
4. Celle d'être un acteur stratégique dans ce que la fonction RH a à faire pour réaliser la stratégie RH de l'entreprise (vs. Politique RH)

Empowering for change



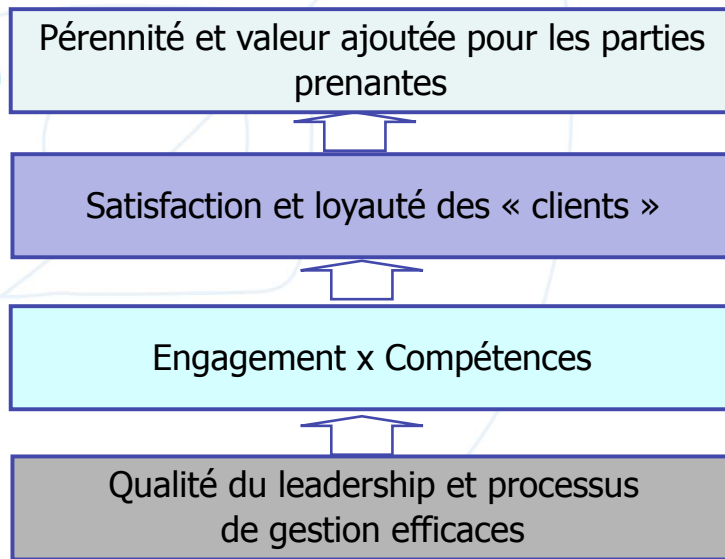
## Et celle d'entrer sur le terrain de jeu du partenariat stratégique

- La création de valeur
- Les capacités
- Les processus comme levier du partenariat

Empowering for change



# Création de valeur = favoriser l'équation Engagement \* Compétences



Source: Heskett et al., Putting the Service Profit Chain to work, HBR 1990, adaptée par Held (2001)

Empowering for change

23



## Les capabilités

- Autrement dit ce qui caractérise la performance organisationnelle (ex. innovation, agilité, adhésion, esprit clients, maîtrise des coûts, engagement, ...)

	Individuelles	Organisationnelles
Techniques	Compétences fonctionnelles	Compétences clés
Sociales	Leadership	Capabilités

Empowering for change

24



P i m a n

## Deux questions clés sur vos processus

- Le processus est-il perçu comme créateur de valeur par le business?
- Le processus favorise-t-il le partenariat?

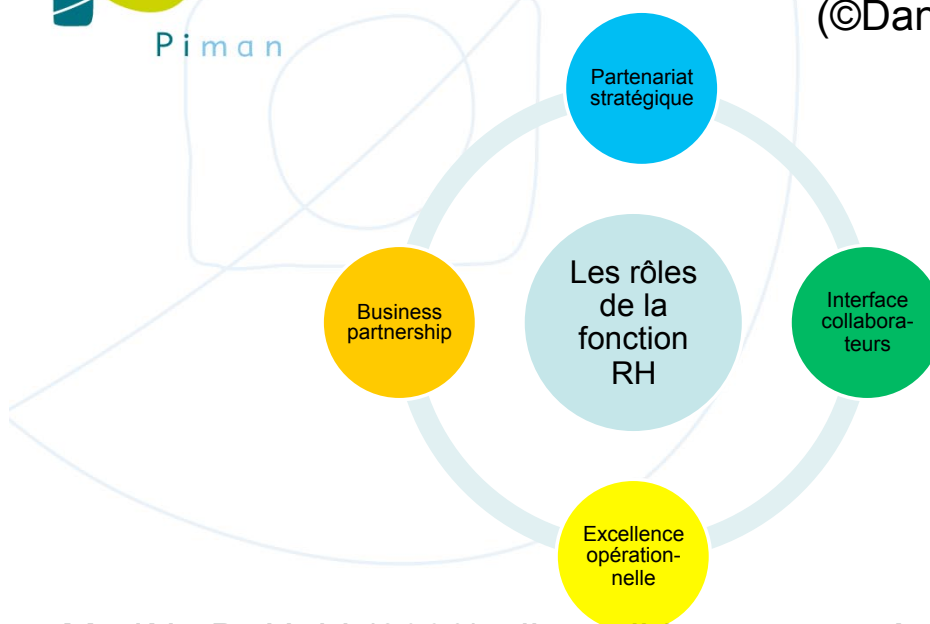
Empowering for change



P i m a n

## Assumer les rôles du partenariat stratégique

(©Daniel Held, 2008)



Modèle D. Held (2008), disponible pour autoévaluation et en 360° - [www.piman.ch](http://www.piman.ch)

Empowering for change



## Qui permet de révéler notre réalité (©PIMAN - depuis 2008)

P i m a n

- Un point fort persistant sur l'administration et l'esprit clients, ce qui permet d'envisager d'aller plus loin
- Un partenariat stratégique à conquérir, avec une faiblesse majeure dans le rôle d'acteur stratégique
- Un partenariat business à géométrie variable, confondu souvent avec le rôle de conseiller
- Des interfaces collaborateurs soignées, mais peu efficaces et sans valeur ajoutée perçue
- Un manque marqué d'attention à sa propre organisation et au développement des compétences du team RH pour le partenariat

Empowering for change 27



## Le plus important et qu'on oublie toujours: NOTRE POSTURE!

P i m a n

- Que faisons-nous pour obtenir une implication volontaire dans une relation stimulante et dynamique:
  - Dont le cadre et la portée sont mutuellement convenus
  - Pour tendre vers une vision partagée et produire des résultats concrets
  - Qui contribuent à la croissance et au succès des partenaires et de l'organisation.

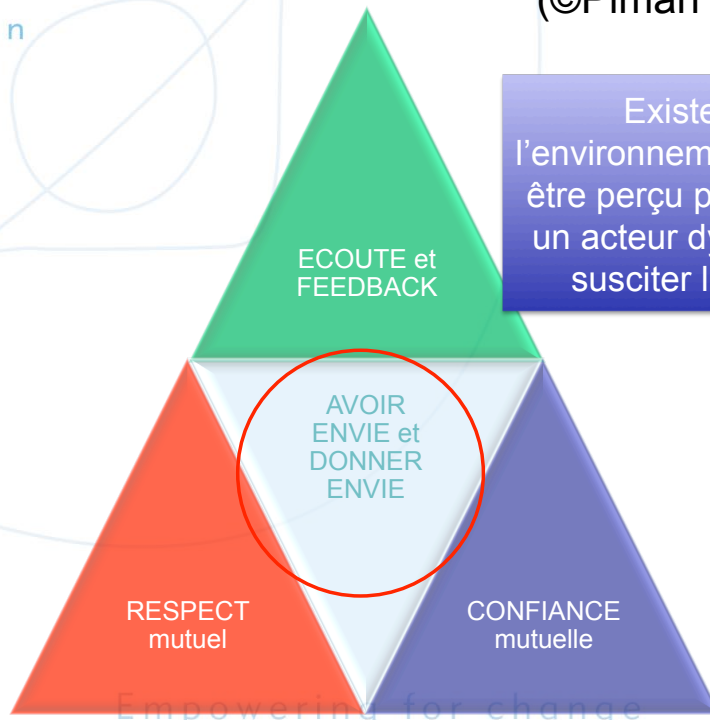
Empowering for change 28



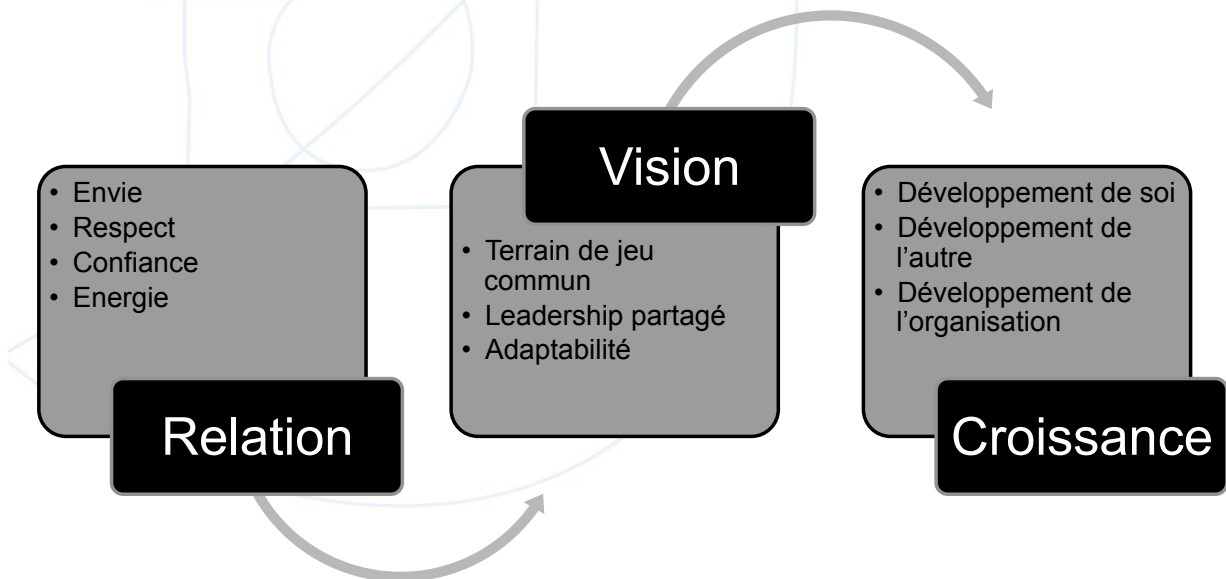


## Partenariat: les bases relationnelles

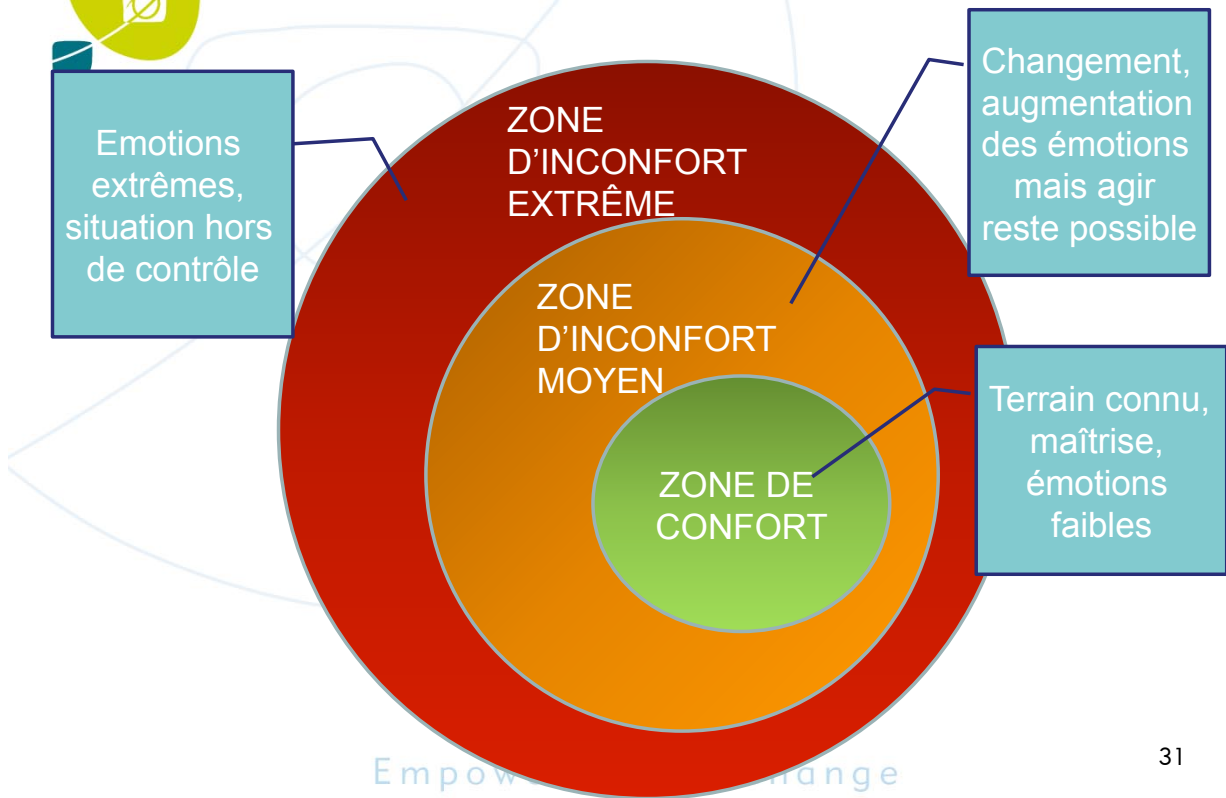
(©Piman – Equites 09)



## Le modèle du partenariat (©Piman – Equites 2009)

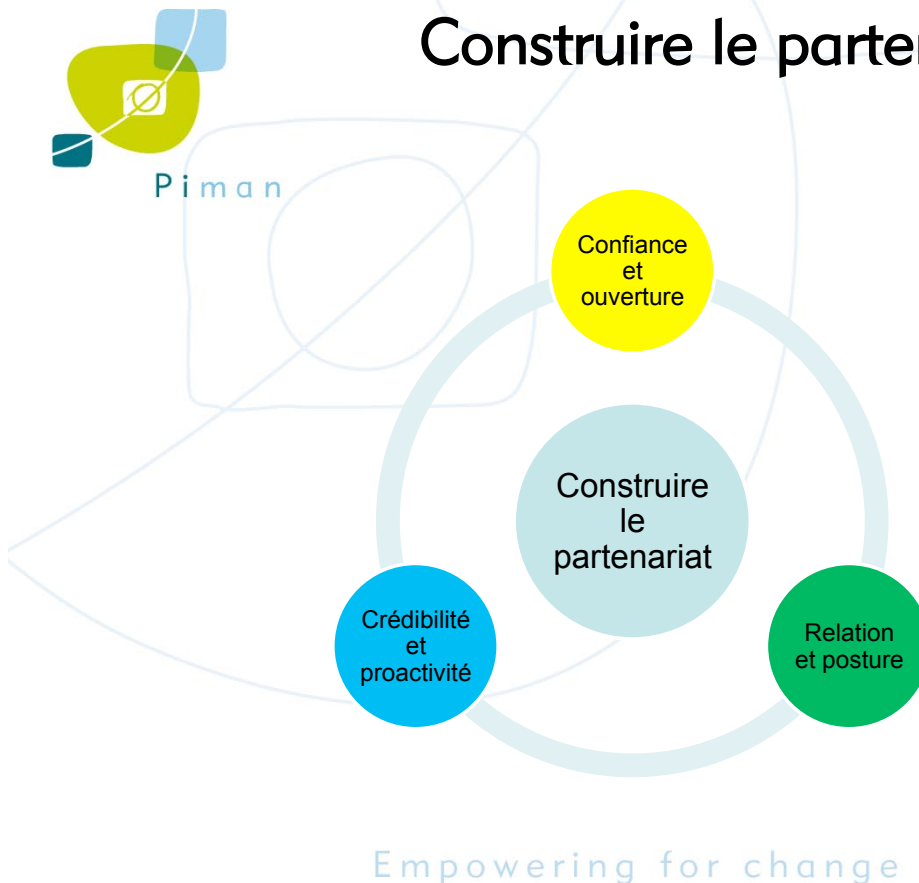


## Sortir de sa zone de confort pour explorer une posture nouvelle



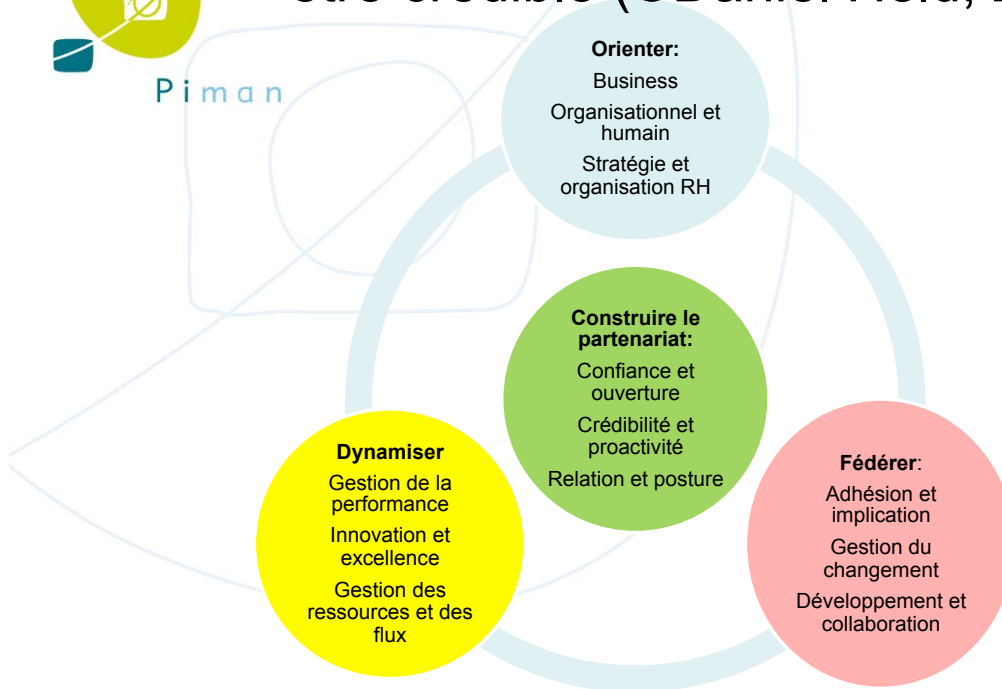
31

## Construire le partenariat



32

## Les compétences à maîtriser pour être crédible (©Daniel Held, 2008)



Empowering for change

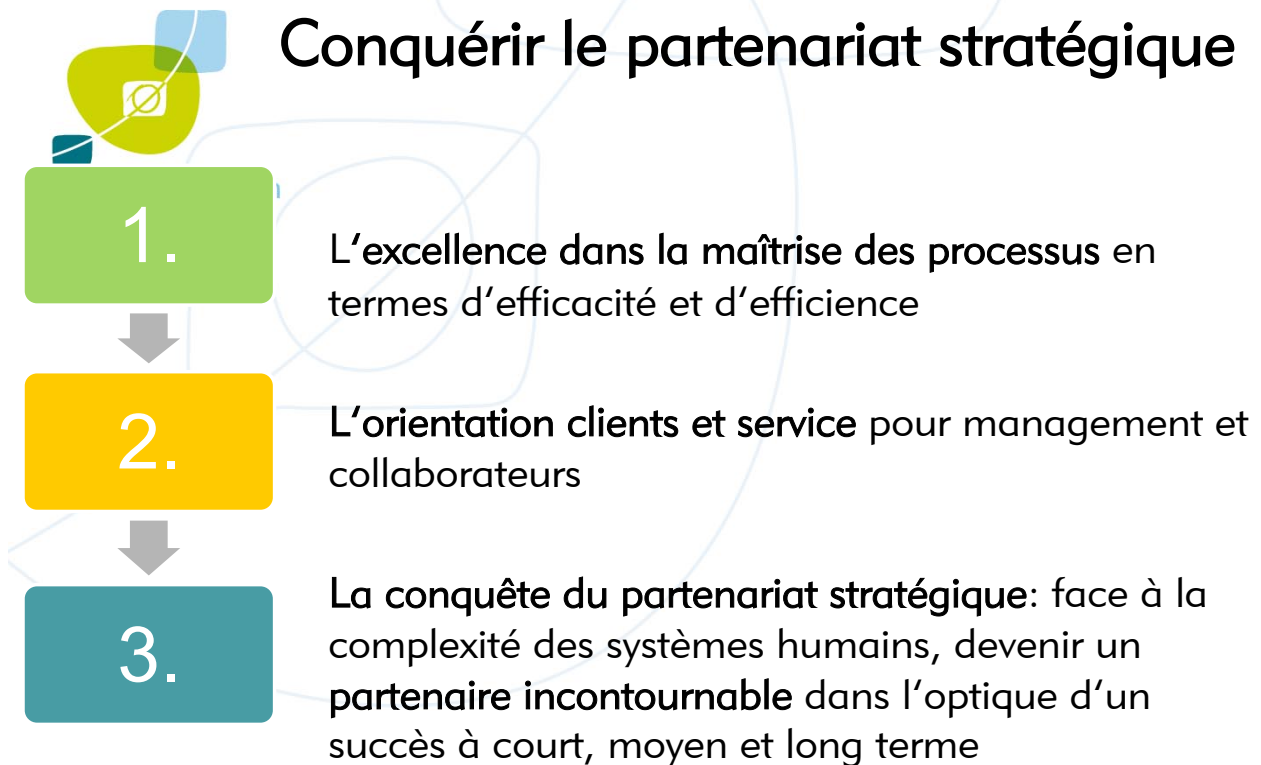
33

## Les facteurs de blocage du partenariat

- Logique de territoires
- Passages obligés
- Rigidité
- Manque d'écoute
- Absence de vision
- Disqualification de l'autre
- Accent mis sur les limites, pas sur le terrain de jeu

Empowering for change 34

# Conquérir le partenariat stratégique



Empowering for change

35

## Devenir partenaire ne s'improvise pas

- Être partenaire stratégique signifie travailler en tandem avec la DG et le business
- Se concentrer sur les questions clés: talents, changements, culture, capacités
- Aider à anticiper les évolutions et à trouver des solutions positives aux problèmes
- Articuler les différents actes et projets à une vision stratégique d'ensemble

Empowering for change

36



## Conquérir le partenariat: En résumé

- Vision commune
- Leadership partagé
- Intégrer les exigences du business
- Savoir « embarquer » les partenaires, en allant sur leur terrain
- Exister dans l'espace de l'autre sans avoir besoin de s'imposer

Empowering for change



## Empowering for change

**NB. Publication HR Today sur ce sujet cet automne**

**Nous contacter:**

Daniel Held, Dr. Sc. Econ, PIMAN - +41 79 202 40 13

[www.piman.ch](http://www.piman.ch) - [dheld@piman.ch](mailto:dheld@piman.ch)

Empowering for change