

Souplesse, écoute et gouvernance au cœur de l'excellence RH

Interview d'**Ashok SOM**, professeur associé et co-responsable de la chaire management, ESSEC Business School (France), avril 2008

Le lien entre excellence RH et performance de l'entreprise n'est plus à démontrer. Mais qu'entend-on par excellence RH ? Quels critères retenir ? Par ailleurs, quelles compétences la fonction RH doit-elle déployer pour atteindre cette excellence ? Le professeur Ashok Som répond en apportant un éclairage double, entre les pratiques européennes et celles de l'Inde, son pays d'origine.

BIOGRAPHIE



PhD de l'Institut indien du management (Ahmedabad), **Ashok SOM** est professeur associé à l'ESSEC depuis 2002. Auteur de nombreux articles académiques, il se distingue par une expertise ancrée autant en Europe que dans les pays asiatiques émergents. Ses principaux axes de recherche portent sur les relations entre le processus stratégique et les pratiques RH lors des périodes de restructuration et le rôle des RH dans la mise en œuvre des principes de gouvernance. Conférencier, consultant (Lafarge, LVMH, Renault, France Télécom, etc.), il signera en novembre 2008 *Organization Re-design and Innovative HRM* (Oxford University Press India).

Quels indicateurs traduisent l'excellence d'une fonction RH ?

Une fonction RH efficace est reconnaissable aux effets suivants : afflux de candidatures pour les postes qualifiés ; faible taux de *turnover* ; baisse des coûts d'assurance maladie ; satisfaction accrue et fidélité renforcée des clients ; innovation, créativité et prise de risque ; niveaux élevés de productivité et de profitabilité. La recherche a clairement établi un lien positif entre d'une part la formation, la motivation, la responsabilisation des salariés et d'autre part, leur satisfaction, la productivité et la santé financière de l'entreprise.

Quelles qualités lui permettent une telle efficacité ?

En premier lieu, **la souplesse** : savoir adapter ses processus est la condition *sine qua*

non pour remplir la mission fondamentale de rétention des salariés qui incombe à la fonction RH. Citons l'exemple de cette entreprise indienne qui a recruté un VP Design suédois et su le convaincre de s'expatrier grâce à un package avantageux. Six mois après sa prise de poste, ce manager a émis le souhait de pouvoir faire venir de Suède... son partenaire. Jamais en cent-cinquante ans l'entreprise n'avait été confrontée à ce cas de figure ! Mais les RH ont su convaincre le CEO d'adapter le système pour que ce couple puisse bénéficier des mêmes avantages d'expatriation que ceux prévus pour les couples hétérosexuels. En Europe, la mobilité de l'emploi rendra cette souplesse indispensable ces dix prochaines années.

Cette réactivité doit aussi se traduire par un sens aigu de **l'écoute** : une RH effi-

cace sait anticiper en glanant continuellement des faisceaux d'indices sur les besoins de développement des salariés. Enfin, rappelons que cette efficacité est riviée à la qualité de la **gouvernance** : la transparence des systèmes et l'équité dans l'application des normes et des règles sont fondamentales pour retenir les meilleurs éléments, quelle que soit par ailleurs la capacité de sa DRH à concevoir et mettre en œuvre des politiques innovantes.

Avez-vous fréquemment observé de telles qualités sur le terrain ?

Que ce soit en Inde ou en Europe, cette capacité d'adaptation reste rare. Mais il existe de nombreuses bonnes pratiques des deux côtés du globe, qui laissent à penser que les RH sont capables de souplesse, d'écoute et de gouvernance. ...

... Parmi elles, retenons : la rotation de postes, la reconnaissance ouverte des équipes ou individus les plus performants, la création d'un restaurant d'entreprise commun dans une organisation très hiérarchique ou encore la constitution de petites équipes dédiées pour gérer la progression de carrière des hauts potentiels.

Comment guider les RH vers une plus grande efficacité de leurs pratiques ?

La recherche empirique fournit des pistes intéressantes. Par exemple, lors de la mise en place de politiques RH progressistes, elle prouve qu'il est toujours plus efficace d'opter pour une combinaison de pratiques plutôt qu'une seule. Par ailleurs, il apparaît que l'impact de ces pratiques est plus fort sur le long terme (+ trois ans),

changements drastiques dans le fonctionnement de leurs organisations. Non seulement parce qu'elles doivent concurrencer les entreprises locales mais aussi les multinationales qui opèrent dans leur pays, à mesure qu'il se libéralise. Dans ce contexte, les forces relatives des RH dans ces pays émergents ont été : l'emploi tout au long de la vie, la motivation à se renouveler et à se déployer, le respect des seniors, le soutien des pratiques proactives, le recrutement de plus en plus de cadres professionnels, la rotation de postes, le *coaching*, la refonte des systèmes de mesure de la performance alignée avec les meilleures pratiques du secteur, la flexibilité du temps de travail et un besoin croissant de diversité. Leurs faiblesses relatives restent le népotisme, le

« Les RH doivent se réinventer chaque jour car leur impact sur les résultats de l'organisation est difficile à mesurer à échéance trimestrielle. »

suggérant que les pratiques doivent être intégrées à l'environnement de travail pour produire des effets bénéfiques.

Nos études ont aussi révélé des liens de corrélation forte entre certaines pratiques RH et la performance de l'entreprise, en Inde et en France. Concernant le rôle des RH, les pratiques suivantes apparaissent fortement liées à la performance organisationnelle en France : l'équité générale des politiques RH, le *benchmarking* du département RH avec des pratiques d'excellence à l'échelle mondiale, le rôle de coachs, plus que de régulateurs, des managers RH. En Inde, il s'agit plutôt de la disponibilité et de la pro-activité des managers RH, ainsi que du respect qu'ils suscitent.

Quelles sont les forces relatives des pratiques RH dans les pays asiatiques émergents ?

Ces dix dernières années, l'ouverture des économies émergentes s'est traduite par une convergence lente des pratiques RH des deux côtés du monde. Des pays comme la Chine et l'Inde ont subi des

recours aux réseaux de proximité pour la prise de décision des pratiques RH, le changement de poste rapide pour saisir les meilleures opportunités, l'absence d'entretiens de départ.

La fonction RH a-t-elle encore besoin de se renouveler ?

Dix ans après l'analyse de Dave Ulrich sur la fonction RH comme partenaire stratégique, agent de changement et expert administratif, les organisations doivent cesser de considérer les RH sous l'angle d'une étiquette mais comme un atout qu'elles doivent renforcer et envers lequel elles doivent avoir confiance. Et, parce qu'il est difficile de mesurer l'impact des pratiques RH sur les résultats de l'organisation à échéance trimestrielle, cette fonction doit se réinventer tous les jours ! Un pari possible là où les CEO créent un cadre de gouvernance qui incite à l'innovation à tous les niveaux et où les DRH misent sur la proximité et la participation tout en gardant un œil vigilant sur les changements de l'environnement. ■

Les conclusions clés : ce que la recherche a prouvé

- Former, motiver, responsabiliser les salariés accroît la performance de l'entreprise.
- Une DRH innovante = une DRH capable d'adapter ses pratiques.
- Une mauvaise gouvernance brise tous les effets positifs de pratiques RH innovantes.
- Les pratiques RH innovantes ont plus d'impact sur la performance de l'entreprise lorsque plusieurs d'entre elles sont menées de manière combinée.
- Équité des politiques RH, *benchmark* du département RH et rôle de coach plus que de régulateur, sont les trois pratiques RH les plus directement sources de performance pour l'entreprise en France.

Les références

- « Innovative Human Resource Management and Corporate Performance in the Context of Economic Liberalization in India », *International Journal of Human Resource Management*, 2007.
- « What Drives Adoption of SHRM Practices in Indian Organizations », *ibid.*
- « Bracing MNC Competition through Innovative HRM Practices: the Way Forward for Indian Firms », *Thunderbird International Business Review*, 2006.
- « Vers quelles innovations RH dans les entreprises françaises ? Une étude exploratoire » (avec J. L. Cerdin), *Gestion 2000*, 2005.
- « Redesigning Human Resource Function at Lafarge », *Human Resource Management*, 2003.