



Passerelle #23/1

La gestion stratégique du personnel - une obligation, pas un exercice libre

„By failing to prepare, you are preparing to fail“ (Benjamin Franklin)

La gestion stratégique des ressources humaines mène encore une „existence obscure“ dans de nombreuses organisations. Mais le marché du travail évolue considérablement. Le personnel, ressource clé pour le succès des entreprises, n'est plus disponible en quantité suffisante et en qualité souhaitée dans un avenir prévisible. Les organisations qui n'anticipent pas la gestion de leurs ressources humaines risquent non seulement d'avoir des coûts excessifs pour les réajustements opérationnels, mais aussi de mettre en péril leur existence économique à long terme. Ci-dessous, je décris quatre aspects auxquels les employeurs doivent trouver des réponses. De mon point de vue, une gestion stratégique structurée du personnel est un **MUST HAVE**.

„Dividende de prospérité“

De même que, jusqu'au conflit ukrainien, nous partions du principe que des conflits armés en Europe étaient improbables, de très nombreuses personnes partent aujourd'hui du principe qu'un travail et une prospérité de base assurée avec une bonne formation sont garantis. En conséquence, l'accent mis sur le choix de la formation professionnelle initiale s'est déplacé de la nécessité d'un emploi sûr vers la réalisation des souhaits personnels. Les préférences individuelles sont plus déterminantes que les besoins économiques. Ce „dividende social de prospérité“ a conduit d'une part à la pénurie de main-d'œuvre qualifiée que tout le monde connaît, et d'autre part, il s'exprime de plus en plus dans les exigences individuelles les plus diverses des employés envers le monde du travail ; par exemple en ce qui concerne le temps partiel ou l'organisation individuelle du travail.

Pénurie structurelle de main-d'œuvre

Outre cette évolution sociale qui modifie fortement la qualité du potentiel du marché du travail en termes de formation professionnelle de base, de motivation au travail et d'exigences individualisées, les employeurs doivent également se préparer à une nette diminution des ressources en personnel disponibles. Dans tous les pays européens, le nombre de personnes qui quitteront le marché du travail au cours des dix prochaines années sera nettement supérieur au nombre de personnes qui y entreront. Ce „déficit structurel de main-d'œuvre“ s'ajoute donc à la pénurie de main-d'œuvre qualifiée déjà existante. La lutte pour la répartition du personnel (qualifié) et des talents va s'intensifier considérablement. Certaines entreprises seront confrontées à un sous-effectif chronique si elles persistent dans l'organisation du travail existante.

Personnel multipolaire

Un autre défi pour les employeurs résulte de la combinaison des deux aspects précédents : le pouvoir sur le marché du travail se déplace nettement en faveur des employés, qui exigent donc que leurs besoins soient satisfaits de manière encore plus explicite. La tendance à une multipolarité hétérogène, déjà constatée dans la société, se reflétera également à moyen terme dans le personnel de l'entreprise. Réunir la diversité, dont les besoins sont parfois contradictoires, autour d'objectifs stratégiques communs et d'une culture intégratrice devient un très grand défi pour les directions, les cadres et la gestion des ressources humaines.

Dissolution des structures traditionnelles

Le New Work et l'agilité entraînent déjà une dissolution des hiérarchies et des structures internes. La dissolution des structures traditionnelles ne se limitera toutefois pas à l'entreprise elle-même. La pénurie de main-d'œuvre les oblige à se concentrer davantage sur les ressources essentielles à la réalisation de leur activité. Chaque organisation doit se demander pour quels services la main-d'œuvre interne sera nécessaire, quels services seront automatisés et numérisés (IA, robots) et quels services seront achetés à l'extérieur. Les murs extérieurs de l'entreprise deviendront plus perméables. Cela entraîne non seulement des risques supplémentaires en ce qui concerne la sécurité du savoir-faire interne et des données sensibles, mais aussi des défis plus larges : comment une entreprise à l'organisation ouverte préserve-t-elle ses caractéristiques uniques et la qualité de la prestation de services ? Ce n'est que partiellement une question de procédures et de responsabilités. Il s'agit plutôt d'un défi pour la culture d'entreprise et de direction, qui doit intégrer et faire participer des tiers à sa propre philosophie commerciale.

Le grand levier pour relever tous ces défis ne réside pas dans l'efficacité de l'exécution du travail, mais dans l'effectivité des prestations. Or, je ne peux obtenir l'effectivité qu'en agissant de manière stratégique et prévoyante ; une gestion stratégique du personnel en fait obligatoirement partie.

SEGESSER - Strategy & Human Capital est heureux de vous soutenir en tant que sparring partenaire dans le développement de votre gestion stratégique des ressources humaines. La GRH stratégique est au cœur de mes activités et je suis quotidiennement confrontée aux tendances, aux évolutions et aux défis du monde du travail, par exemple en tant que membre d'un groupe de réflexion et en tant que chargé de cours en gestion stratégique des ressources humaines.