

## **Que dit cette méthode ?**

Le plan stratégique est un outil de gestion qui établit la liste des activités et des objectifs à abandonner ou à initier dans les 3 à 5 ans par le département RH.

Ceci dans le but de s'adapter aux changements prévisibles, de s'adapter aux concurrents du département et de l'entreprise, de grandir par apport de différences et d'avantages à l'organisation.

Un département RH, si petit soit-il, possède toujours une stratégie locale : il peut faire des choix. Il décide donc souvent d'une stratégie, d'une grande idée, d'un grand projet de changement tous les trois à cinq ans.

*Les départements RH font des plans stratégiques pour trois raisons.*

1. Parce que le monde change et qu'il faut s'adapter.
2. Pour pouvoir se fixer des objectifs trimestriels cohérents et faire des plans de travail annuels efficaces.
3. Pour que l'équipe et les collaborateurs sachent qu'il y a un pilote dans l'avion, pour qu'ils puissent plus facilement suivre une personne qui sait faire des choix en fonction d'une vision claire de l'avenir.

## **Comment commencer à développer une stratégie RH ?**

- S'intégrer à la stratégie de l'entreprise.
- Analyser la littérature RH.
- Visiter des départements RH en pointe.
- Décrire la vision et les choix des responsables du département.
- Participer à des réseaux de départements RH.

## **Comment faire votre choix du bon changement ?**

- En fonction de vos « concurrents » : les consultants RH externes et les unités opérationnelles qui peuvent développer des services RH concurrents aux vôtres.
- En fonction de votre point fort principal.

- En fonction des nouvelles techniques et méthodes qui apparaissent.
- En fonction de votre vision d'un département RH idéal dans cinq ans : taille, budget, fonctions...

### **Écrire d'abord le résumé de votre plan stratégique en une page**

Il devrait exprimer un choix clair.

- Nous sommes le département RH qui se distingue surtout par : sujet, expertise, réussite...
- Notre mission est...
- Nos clients internes prioritaires sont...
- Notre expertise phare recouvre les domaines suivants...
- Nous sommes reconnus et continuerons à l'être pour : services, processus, études...
- Nos objectifs sont les suivants et les plans d'action qui les sous-tendent sont les suivants...

### **Comment écrire la stratégie d'un département RH en une page ?**

- Demandez-vous ce que vos « clients », direction, employés, personnel, syndicats, marché du travail... veulent voir changer dans l'avenir du point de vue RH.
- Demandez-vous si, dans votre cas, il vaut mieux créer de nouveaux services, pour les mêmes clients, ou bien offrir les mêmes services à de nouveaux clients.
- Demandez-vous si vous devez adopter une autre technologie.
- Demandez-vous ce qu'il faut changer dans votre organisation pour corriger votre point faible majeur.

### **Comment tester la qualité de votre plan stratégique ?**

- Décrit-il des choix clairs de réalisations partagées et supportées par le management de l'entreprise ?
- S'engage-t-il à faire certaines choses nouvelles et ne plus en faire d'autres dans les prochaines années ?
- S'intègre-t-il clairement dans la stratégie de l'entreprise ?

- Décrit-il le grand projet à trois ou cinq ans, ses buts et ses moyens ?

**Pourriez-vous faire la liste de vos points forts et de vos points faibles pour chacun des domaines suivants ?**

- Production des services et fonctions RH  
Coûts et délais pour produire un candidat, un paiement, un changement dans un dossier, un jour de formation, une heure de conseils RH, une description de poste...
- Vente interne des services RH  
Promotion de l'entreprise sur le marché du travail. Promotion des services RH auprès des employés, auprès des managers.
- Personnel du département RH  
Formation, recrutement, rémunération, technique de motivation.
- Finance du département RH  
Déviations, ratios, proportion des dépenses entre les objectifs...
- Informations dans le département RH  
Savoir, gestion du savoir.
- Gestion et administration du département RH  
Budget, tableau de bord, structure, taille, localisations, alliances, contrats, brevets.

**En fonction de vos points forts et des opportunités, vous pourriez choisir trois projets stratégiques, un principal et deux secondaires**

Pour chacun, vous pourriez engager une de vos compétences particulières sur un segment particulier de clients internes, par une version spécialisée de vos services RH, face à un type de concurrence de services RH externes bien spécifiée.

Pour chacun, vous pourriez écrire un document maître de projet, avec objectifs, responsables, moyens... qui traduit cette stratégie en action à réaliser. Vous pourriez faire la liste des moyens nouveaux indispensables pour ce changement : argent, compétences, techniques.

Vous pourriez prévoir une réversibilité, un retrait possible, un changement de stratégie, surtout au début. Vous pourriez prévoir un délai. Vous pourriez partir du principe que tout projet coûte 30 % plus cher que prévu, prend 60 % de temps de plus que prévu et rapporte 90 % de moins que prévu.

### **Quelle évolution principale de votre département RH envisagez-vous ?**

1. Expansion : faire la même chose en plus grand ?
2. Diversification : faire des choses différentes ?
3. Compression : faire la même chose en moins grand ?
4. Abandon : cesser de faire certaines choses ?

### **N'hésitez pas à envisager des stratégies simples**

- Imiter un consultant RH externe si vous avez les mêmes points forts.
- Battre un consultant externe par un prix interne plus bas, si la direction est sensible aux coûts des services RH.
- Faire des essais sur un marché interne test : une catégorie de personnel...