

Haute école de Santé ARC

Formation : CAS en Conduite opérationnelle des structures socio-sanitaires (COSSS), 2022 – 2023, module 1

Responsable de la formation : Anne-Claude Varesio

De la gouvernance dans le milieu professionnel

## Le Partenariat stratégique : Rôles, posture et positionnement des acteurs en GRH

Intervenant : Bernard Carrel,

Consultant en gestion des organisations et  
développement du capital humain,  
chargé de cours.

Session du 2 décembre 2022

# Cadre : manager des équipes et gérer des relations humaines

## Sommaire :

- Un contexte qui réclame le partenariat stratégique 3-15
- Le terrain de jeu du partenariat stratégique 16-20
  - > Les composantes du terrain de jeu 21 -23
  - > Les capacités 24 - 28
  - > L'engagement 29 – 33
  - > La compétence 34 – 36
  - > Processus RH : création de valeur 37 - 41
  - > Le leadership 42 – 45
- Vision, valeurs et stratégie : 46 - 51
- Etre Partenaire : définition du partenariat 52 – 68
  - > Critères de succès 69; être compétent et crédible 70 -71
  - > Adopter la bonne posture 72 – 74;
- Organisation adaptée 76; Mise en oeuvre 77; Définitions 78-79

**Cadre : manager des équipes et gérer des relations humaines, un contexte qui réclame le partenariat stratégique**

***Un contexte qui réclame le partenariat stratégique :***

## Cadre : manager des équipes et gérer des relations humaines, un contexte qui réclame le partenariat stratégique

### *La fonction de manager et de leader et leurs rôles évoluent :*

- au sein des organisations (discours et pratique) et
- dans l'enseignement, les sciences et la recherche...

Dans les deux cas, elles sont mises sous tension :

- Tirillées qu'elles sont entre leurs ambiguïtés : rationalité formelle et économique et aspects humains, rôle de conseil et de support et rôle de partenaire stratégique...

## Cadre : manager des équipes et gérer des relations humaines, un contexte qui réclame le partenariat stratégique

### *La fonction de manager et de leader et leurs rôles évoluent :*

Cependant selon Dupuy (2013-2015), pendant 40 ans de travail en entreprise les sujets abordés mais aussi les solutions mises en œuvre n'avaient finalement que très peu évolués.

« Je fais l'hypothèse que les théories implicites utilisées par ceux qui exercent des responsabilités dans les organisations, qui ont à décider ce qu'il y a lieu de faire et comment le faire, relèvent plus du « **sens commun** » que des **acquis des sciences sociales** » (François Dupuy, 2015).

## Cadre : manager des équipes et gérer des relations humaines, un contexte qui réclame le partenariat stratégique

*La fonction RH des cadres et leur rôle évoluent : du « sens communs » aux approches scientifiques.*

- La posture basée sur le « sens commun » est cause du **RH Basching...**
- Luttons pour une fonction **RH inspirante...**
- L'idée de posture indique qu'il faut sortir de la « tentation **corporatiste** » : autocentrée et « neutre ».
- Posture construite sur **l'expérience** et sur les sciences **de gestion**, les sciences **sociales** et les sciences **humaines**. (Carrel et Guénette, 2017)

(Michel Barabel et Collectif reconquête RH : *Pour une fonction RH inspirante, une réponse au RH Bashing*, Ed. Entreprise &Carrières, 2017)

## Cadre : manager des équipes et gérer des relations humaines, un contexte qui réclame le partenariat stratégique

*La fonction RH et son rôle évoluent, se transforment :*

« **Le passage** d'une fonction orientée opérations et processus...

- vers un rôle d'**acteur** stratégique, de **partenaire** stratégique et d'**agent du changement**,
- **Ce passage constitue le cœur** de cette transformation ».

(Sources : Daniel Held, Dr ès sciences économiques, 13 ans dans des fonctions dirigeantes en RH, consultants, entrepreneur et enseignant).

## Cadre : manager des équipes et gérer des relations humaines, un contexte qui réclame le partenariat stratégique

*Un contexte qui réclame le partenariat stratégique :*

*Evolution de la GRH dans l'histoire :*

- **Trente Glorieuses** : croissance forte, émergence de structures centrales lourdes, bureaucratisation, perte de contrôle du processus de création de valeur...
- **Années 80** : mouvement libéral aux USA, dérégulation accélérée des marchés, retour à l'efficacité et à l'efficacité... (court terme)
- Montée puissante de **l'économie japonaise** qui, par ses démarches qualité et d'optimisation industrielle porte un coup très dur à plusieurs secteurs...



## Cadre : manager des équipes et gérer des relations humaines, un contexte qui réclame le partenariat stratégique

*Un contexte qui réclame le partenariat stratégique :*

*Evolution de la GRH dans l'histoire :*

- **La logique à court terme prévaut**, avec une tendance à mettre en valeur l'actionnariat au-dessus des autres valeurs dans la hiérarchie des priorités managériales...
- Durant les années 90, on constate **un rééquilibrage de ces priorités**. Le fait de se focaliser uniquement sur la performance financière nuit à la pérennité des organisations...
- Une meilleure compréhension du processus de création de valeur conduit à mettre en avant l'importance:

## Cadre : manager des équipes et gérer des relations humaines, un contexte qui réclame le partenariat stratégique

### *Evolution de la GRH dans l'histoire :*

- de la satisfaction et de la loyauté envers les « **clients** » **internes et externes**,
- de la capacité d'une organisation à **évoluer**,
- du développement des **compétences**,
- de la qualité du **leadership**,
- de l'**agilité** organisationnelle,

pour assurer une performance financière **durable**;

- Phénomène accompagné par le « Balanced Scorecard » ou TB prospectif... (Kaplan & Norton, 1992, 1993)

## Cadre : manager des équipes et gérer des relations humaines, un contexte qui réclame le partenariat stratégique

### *Evolution de la GRH dans l'histoire :*

- Dans cette mouvance que s'inscrivent **les travaux de Dave Ulrich** sur la création de valeurs par les RH, sur les rôles de la fonction RH et sur **le leadership créateur de valeur...**
- Apparaissent les **systèmes qualité** (ISO; EFQM) et les méthodes orientales d'efficiences (Kaizen, les 5S, le Lean manufacturing)...
- Dont les démarches on pour but de simplifier et alléger les structures, minimiser les coûts,

## Cadre : manager des équipes et gérer des relations humaines, un contexte qui réclame le partenariat stratégique

### *Evolution de la GRH dans l'histoire :*

Ces évolutions majeures dans les systèmes de management s'inscrivent dans deux tendances :

- La globalisation des marchés, avec l'ouverture à l'Asie, la Chine...
- Le phénomène Internet qui modifie profondément les relations à tous les niveaux, notamment à l'interne des organisations...

Le 21<sup>ème</sup> siècle arrive avec son lot de changements structurels et organisationnels, de nouvelles attentes, la transformation **digitale** (numérisation)

**Cadre : manager des équipes et gérer des relations humaines, un contexte qui réclame le partenariat stratégique**

*Evolution de la GRH dans l'histoire :*

**Ces défis sont ceux des organisations, de leur management et de la fonction RH**

- Dans un environnement de plus en plus **complexe** et incertain, on attend de la fonction de manager :
  - qu'elle devienne un **partenaire incontournable** des acteurs,
    - > pour les **aider à réussir** leurs objectifs,
    - > à développer l'**organisation** et le **capital humain**,
    - > de manière **performante** et **cohérente**.

## Cadre : manager des équipes et gérer des relations humaines, un contexte qui réclame le partenariat stratégique

> Ces défis sont ceux des organisations, de leur management et de la fonction RH :

- Ce rôle est **crucial**, exigeant, mais ne va pas de soi, car il s'agit d'exister dans l'espace des managers comme un **partenaire** qui

- > amène **de la valeur**,

- > apporte **des solutions**,

- > **facilite le travail** dans un cadre donné...

... et pas comme un acteur qui **impose** des processus et des limites, des formulaires...

## Cadre : manager des équipes et gérer des relations humaines, un contexte qui réclame le partenariat stratégique

### ➤ Ces défis sont ceux des organisations, de leur management et de la fonction RH :

*Globalement, « La fonction RH n'a pas d'autre avenir que de devenir le **partenaire incontournable des directions et des managers** pour réussir à réaliser les objectifs et développer l'organisation et le capital humain dans un contexte de plus en plus exigeant et concurrentiel ! Ou de disparaître. » (D. Held).*

*Le contexte réclame le **partenariat stratégique** en organisation, il concerne également les acteurs de l'encadrement.*

**Cadre : manager des équipes et gérer des relations humaines,  
construire sa posture, jouer ses rôles et soigner son  
positionnement**

# **Le terrain de jeux du partenariat stratégique des acteurs RH et de l'encadrement :**



# Cadre : manager des équipes et gérer des relations humaines, construire sa posture, jouer ses rôles et soigner son positionnement

## Le terrain de jeux du partenariat stratégique :

- Les directions et les cadres deviennent-ils plus performants, plus puissants grâce à un partenariat avec les RH, ou est-ce le contraire ?
- Les acteurs RH sont-ils capables **d'enrichir** la réflexion stratégique autrement que par des mises en garde relatives aux **risques** humains (facteur humain) ?
- Les cadres moyens et de proximités sont-ils **alignés** sur la culture de l'entreprise ou se sentent-ils **seuls** dans leur opérationnalité, à gérer et à rendre des comptes ?

# Cadre : manager des équipes et gérer des relations humaines, construire sa posture, jouer ses rôles et soigner son positionnement

## Le terrain de jeux du partenariat stratégique :

*La question qui se pose est celle de la contribution RH décisive des fonctions cadres à la création de valeur :*

- arrivent-ils à **se projeter** positivement dans le temps et dans l'espace,
- à **anticiper** les évènements,
- à être ceux qui **voient le chemin** à prendre, plutôt que les obstacles insurmontables,
- à contribuer à développer en amont les **concepts, solutions et actions** à entreprendre,
- pour **être prêts** à temps face aux défis nouveaux!

**Cadre : manager des équipes et gérer des relations humaines, construire sa posture, jouer ses rôles et soigner son positionnement**

**Le terrain de jeux du partenariat stratégique :**

➤ *Ce terrain n'est pas celui des **processus RH...***

● C'est le terrain :

- de la **stratégie**,
- des **missions** sanitaires et sociales,
- des **structures adaptées**,
- du **changement**,
- du **leadership...**

# Cadre : manager des équipes et gérer des relations humaines, construire sa posture, jouer ses rôles et soigner son positionnement

## Le terrain de jeux du partenariat stratégique :

- *Ce terrain n'est pas celui des processus RH...*
- Pour être un acteur **crédible et incontournable**, le partenaire stratégique **doit** :
  - parler le **langage** des missions, des prestations de service,
  - agir sur ce terrain-là,
  - se passionner pour le **succès** de l'organisation,
  - se passionner pour le **succès** des hommes et des femmes qui la font vivre et la développent au quotidien.

**Cadre : manager des équipes et gérer des relations humaines,  
construire sa posture, jouer ses rôles et soigner son  
positionnement**

**Le terrain de jeux du partenariat stratégique :**

*> Les composantes du terrain de jeu :*

- La création de valeurs,
- Les capacités,
- L'engagement,
- La compétence,
- Le leadership,
- Le pilotage stratégique.

# Cadre : manager des équipes et gérer des relations humaines, construire sa posture, jouer ses rôles et soigner son positionnement

## Le terrain de jeux du partenariat stratégique :

### ➤ *Les composantes du terrain de jeu : Création de valeur*

- Pilotage stratégique,
- Vision, stratégie, valeurs,
- Leadership,
- Processus RH créateurs de valeur, individus responsables et acteurs,
- Compétences,
- Engagement,
- Capabilités.

**Cadre : manager des équipes et gérer des relations humaines,  
construire sa posture, jouer ses rôles et soigner son  
positionnement**

**Le terrain de jeux du partenariat stratégique :  
Définitions pour comprendre...**

***Capabilité*** : avoir le pouvoir de...; être en état de ...  
c'est la possibilité effective qu'un individu a de choisir  
diverses combinaisons de fonctionnement ou  
d'attitudes, par une évaluation de la liberté dont il jouit  
effectivement... (inspiré et complété d'Amartya Sen...)

***Capacité*** : puissance de faire quelque chose, qualité de  
quelqu'un qui est en état de comprendre, de faire  
quelque chose...

**Cadre : manager des équipes et gérer des relations humaines, construire sa posture, jouer ses rôles et soigner son positionnement**

**Le terrain de jeux du partenariat stratégique :**

➤ *Les composantes du terrain de jeu : **Les capacités (1)***

Elles couvrent trois domaines :

- La **performance** organisationnelle
- Le **développement** organisationnel
- Le domaine de la **cohérence culturelle** et de la **dynamique relationnelle**



**Cadre : manager des équipes et gérer des relations humaines, construire sa posture, jouer ses rôles et soigner son positionnement**

**Le terrain de jeux du partenariat stratégique :**

➤ *Les composantes du terrain de jeu : Les capacités (2)*

**La performance organisationnelle :**

- alignement de l'ensemble des acteurs sur les **objectifs** et la **stratégie**,
- capacité à optimiser les processus et à **maîtriser** les coûts,
- gestion de projets et processus **transversaux**.

**Cadre : manager des équipes et gérer des relations humaines, construire sa posture, jouer ses rôles et soigner son positionnement**

**Le terrain de jeux du partenariat stratégique :**

➤ *Les composantes du terrain de jeu : Les capacités (3)*

**Le développement organisationnel :**

- capacité à assurer le développement **permanent** et
- ciblé des compétences **collectives**,
- **l'amélioration** continue et l'innovation.

# Cadre : manager des équipes et gérer des relations humaines, construire sa posture, jouer ses rôles et soigner son positionnement

## Le terrain de jeux du partenariat stratégique RH:

➤ *Les composantes du terrain de jeu : Les capacités (4)*

## Le domaine de la cohérence culturelle et de la dynamique relationnelle :

- La capacité à gérer et à développer des **relations** clients/usagers claires et cohérentes,
- L'esprit client en interne qui conduit à rendre la collaboration efficace et stimulante,
- L'esprit de corps et la fierté d'appartenance qui permet d'être ambassadeur de l'entreprise...

# Cadre : manager des équipes et gérer des relations humaines, construire sa posture, jouer ses rôles et soigner son positionnement

## Le terrain de jeux du partenariat stratégique :

### ➤ *Les composantes du terrain de jeu : Les capacités (5)*

- **L'importance** relative de chaque **dimension** et surtout le **sens exact** dépend de la stratégie propre de chaque organisation,
- Ces capacités présupposent une **forte implication** managériale,
- Toutes ont une **dimension RH**, mais aucune n'est un processus RH,

La clé du partenariat réside dans la capacité à apporter **une contribution** qui soit perçue comme positive...

**Cadre : manager des équipes et gérer des relations humaines, construire sa posture, jouer ses rôles et soigner son positionnement**

**Le terrain de jeux du partenariat stratégique :**

➤ *Les composantes du terrain de jeu : L'engagement (1):*

*C'est lorsque les collaborateurs mettent, avec plaisir, leurs compétences et leur énergie au service des objectifs de l'organisation :*

***Trois composantes clés :***

- Motivation à contribuer,
- Motivation à progresser,
- Loyauté active et volontaire.

**Cadre : manager des équipes et gérer des relations humaines, construire sa posture, jouer ses rôles et soigner son positionnement**

**Le terrain de jeux du partenariat stratégique :**

➤ *Les composantes du terrain de jeu : L'engagement(2) :*

***Motivation à contribuer :***

- les objectifs et les responsabilités de chacun sont **clairs et stimulants**,
- les collaborateurs peuvent compter sur des moyens et une organisation **adaptée et efficiente**
- qui leur propose des terrains de jeux **impliquant et facilitant** la reconnaissance,
- l'action des acteurs s'inscrit dans un tout **cohérent**.

**Cadre : manager des équipes et gérer des relations humaines, construire sa posture, jouer ses rôles et soigner son positionnement**

**Le terrain de jeux du partenariat stratégique :**

➤ *Les composantes du terrain de jeu : L'engagement (3):*

***Motivation à progresser :***

- implique une dynamique permettant à chacun de **progresser** et contribuer à **faire progresser** l'organisation,
- comprend une volonté de chacun **d'apprendre** en permanence pour son métier et sa carrière,
- d'apporter sa contribution à **l'amélioration continue** de la qualité et de l'organisation,
- une dynamique favorisant **l'innovation**

**Cadre : manager des équipes et gérer des relations humaines, construire sa posture, jouer ses rôles et soigner son positionnement**

**Le terrain de jeux du partenariat stratégique :**

➤ *Les composantes du terrain de jeu : L'engagement (4)*

***Loyauté active et volontaire :***

- Les collaborateurs se sentent à l'aise avec les valeurs véhiculées et vécues, dans les relations avec les usagers et les partenaires, internes et externes,
- Les talents pouvant partir mais décident de rester, **par choix**, non par confort,
- Ils sont des **ambassadeurs actifs** de l'organisation en tant que productrice, prestataire de service et en tant qu'employeur.



# Cadre : manager des équipes et gérer des relations humaines, construire sa posture, jouer ses rôles et soigner son positionnement

## Le terrain de jeux du partenariat stratégique :

➤ *Les composantes du terrain de jeu : L'engagement (5):*

### *Quatre grandes catégories de l'engagement :*

- Le travail **en soi** (identifiant et valorisant) et la dynamique de développement des individus;
- Les **relations** humaines et le leadership (management direct et coopération dans l'équipe);
- L'entreprise, ses valeurs, son management, son fonctionnement;
- L'environnement de travail proposé.

(Daniel Held, Olivier Saurais, modèle SEP (Satisfaction-Engagement-Performance), Persorama, juin 2010.

# Cadre : manager des équipes et gérer des relations humaines, construire sa posture, jouer ses rôles et soigner son positionnement

## Le terrain de jeux du partenariat stratégique :

- *Les composantes du terrain de jeu : La compétence (1)*
- Elle est définie comme une **capacité à agir**, à **œuvrer**, reposant sur un savoir, un savoir-faire, un savoir-être et un savoir-devenir...
- Elle peut être appréhendée selon des modèles très différents, en fonction des **perspectives** et des **finalités** choisies.
- Les compétences techniques et professionnelles sont à **valider** spécifiquement car elles sont le cœur du métier, d'une expertise, d'une différence...

**Cadre : manager des équipes et gérer des relations humaines, construire sa posture, jouer ses rôles et soigner son positionnement**

**Le terrain de jeux du partenariat stratégique :**

➤ *Les composantes du terrain de jeu : **La compétence (2)***

Les autres compétences concernent :

- la capacité à **appréhender** un environnement,
- à **résoudre** des problèmes,
- à agir et à **réaliser**,
- à **influencer** les acteurs,
- à **s'adapter** à son environnement humain et matériel

## Cadre : manager des équipes et gérer des relations humaines, construire sa posture, jouer ses rôles et soigner son positionnement

### Le terrain de jeux du partenariat stratégique :

- *Les composantes du terrain de jeu: **La compétence** (3)*
  - Elle s'exprimera si les capacités (savoirs, savoir-faire, savoir-être) ont été développées et si les conditions sont réunies pour leur **manifestation** (vision partagée, responsabilisation positive, moyens adéquats, reconnaissance adaptée)
  - Une **vision commune** entre RH et hiérarchie de cette capacité à agir – telle que nécessaire pour la mise en œuvre de la stratégie - constitue une base solide pour le renforcement du partenaire stratégique.

# Cadre : manager des équipes et gérer des relations humaines, construire sa posture, jouer ses rôles et soigner son positionnement

## Le terrain de jeux du partenariat stratégique :

- *Les composantes du terrain de jeu : Des processus RH créateurs de valeurs (1) :*
  - Les processus RH n'ont pas de sens en soi;
  - Ils existent pour **assurer une valorisation optimale** du potentiel humain dans la durée en lien avec les objectifs de l'organisation;
  - Ils visent à faciliter le travail du manager et des collaborateurs et à assurer **une cohérence** de l'ensemble des activités;

# Cadre : manager des équipes et gérer des relations humaines, construire sa posture, jouer ses rôles et soigner son positionnement

## Le terrain de jeux du partenariat stratégique RH:

➤ *Les composantes du terrain de jeu : Des processus RH créateurs de valeurs (2) :*

Les processus principaux à déployer sont :

- La gestion des aspects liés à la **performance**, son développement, la définition des rôles, la fixation des objectifs, l'évaluation et la reconnaissance de la performance;
- La gestion des aspects liés à la **compétence**, son développement au niveau des rôles et des individus, de leur évaluation;

**Cadre : manager des équipes et gérer des relations humaines, construire sa posture, jouer ses rôles et soigner son positionnement**

**Le terrain de jeux du partenariat stratégique RH:**

➤ *Les composantes du terrain de jeu : **Des processus RH créateurs de valeurs (3) :***

Les processus principaux à déployer sont :

- La gestion des aspects liés à la mise à disposition des **ressources nécessaires et à la relève** : promotion ou mobilité interne, recrutements externes, flexibilité, gestion des sorties pour l'ajustement des effectifs et des compétences aux besoins organisationnels.

# Cadre : manager des équipes et gérer des relations humaines, construire sa posture, jouer ses rôles et soigner son positionnement

*Le terrain de jeux du partenariat stratégique RH:*

➤ *Les composantes du terrain de jeu : **Des processus RH créateurs de valeurs (4) :***

Pour l'ensemble des ces processus les critères clés de succès sont :

- **L'alignement** du processus sur les valeurs, la vision, la stratégie de l'organisation;
- **La qualité** du partenariat entre management et les RH, vision partagée, terrain de jeu défini, rôles clairs délimités, responsabilités assumées;
- **L'implication** de tous les acteurs (vécu positif).



# Cadre : manager des équipes et gérer des relations humaines, construire sa posture, jouer ses rôles et soigner son positionnement

*Le terrain de jeux du partenariat stratégique RH:*

➤ *Les composantes du terrain de jeu : **Des processus RH créateurs de valeurs (5) :***

Ces processus sont des leviers pour atteindre :

- la performance, le développement et la **cohérence organisationnelle;**
- la performance, le développement et la loyauté **individuels et des collectifs;**
- une grande qualité des **prestations RH;**
- un fort impact du **leadership;**
- un partenariat entre la ligne, les RH et les individus.

# Cadre : manager des équipes et gérer des relations humaines, construire sa posture, jouer ses rôles et soigner son positionnement

*Le terrain de jeux du partenariat stratégique RH:*

➤ *Les composantes du terrain de jeu : **Le leadership (1)** :*

Le leadership est comme une capacité à

- **insuffler** de l'énergie dans l'organisation,
- **donner** aux individus et aux groupes la capacité et l'**envie** de s'engager,
- pour mettre en œuvre la stratégie au quotidien et dans le temps, pour **piloter** et accompagner leur action,
- pour créer une **cohérence** culturelle, stratégique et opérationnelle.

# Cadre : manager des équipes et gérer des relations humaines, construire sa posture, jouer ses rôles et soigner son positionnement

*Le terrain de jeux du partenariat stratégique RH:*

➤ *Les composantes du terrain de jeu : **Le leadership (2) :***

Le leadership **présuppose** une capacité à :

- proposer une **vision**, des **orientations** et des **objectifs** qui font sens;
- **opérationnaliser** et traduire ces objectifs dans les structures, processus et actions;
- **fédérer**  les acteurs et favoriser leur épanouissement;
- être **source d'énergie** et de cohérence dans un contexte qui impliquera autant la réalisation des activités opérationnelles attendues que la réussite des changements.

# Cadre : manager des équipes et gérer des relations humaines, construire sa posture, jouer ses rôles et soigner son positionnement

*Le terrain de jeux du partenariat stratégique RH:*

➤ *Les composantes du terrain de jeu : **Le leadership (3)** :*

Le leadership est un **terrain de jeu** privilégié :

- dans lequel le partenariat peut et doit se manifester, sans être **ni substitut ni menace** pour les acteurs concernés;

Le rôle de la fonction RH et des cadres est donc de :

- définir un **modèle de leadership** qui incarne la vision et les valeurs pour guider l'action de chaque leader;
- contribuer à ce que chaque manager devienne **un coach** pour l'émergence et le développement du leadership;

# Cadre : manager des équipes et gérer des relations humaines, construire sa posture, jouer ses rôles et soigner son positionnement

*Le terrain de jeux du partenariat stratégique RH:*

➤ *Les composantes du terrain de jeu : **Le leadership (4) :***

Le rôle de la fonction RH et des cadres est donc d' :

- assurer l'existence d'un contexte et de compétences **adaptées** permettant une **progression** permanente et sans complaisance du leadership comme facteur clé de la réussite durable dans l'organisation;
- assurer la mise en place d'une vraie **culture du progrès**, du feedback et de l'expérimentation et l'accompagnement de haut niveau (coaching interne ou externe).

**Cadre : manager des équipes et gérer des relations humaines,  
construire sa posture, jouer ses rôles et soigner son  
positionnement**

*Le terrain de jeux du partenariat stratégique RH :  
De la gouvernance dans le milieu professionnel*

# **Vision, valeurs et stratégie**

# Cadre : manager des équipes et gérer des relations humaines, construire sa posture, jouer ses rôles et soigner son positionnement

*Le terrain de jeux du partenariat stratégique RH:*

➤ *Les composantes du terrain de jeu : **Vision, valeurs et stratégie (1)** :*

L'ensemble des aspects évoqués ne peut exister :

- que si l'action de chacun s'inscrit dans une vision **globale et partagée** de l'organisation
  - > qui soit cohérente et stimulante,
  - > qui intègre une dimension RH,
  - > et qui s'appuie sur des valeurs communes.

## Cadre : manager des équipes et gérer des relations humaines, construire sa posture, jouer ses rôles et soigner son positionnement

*Le terrain de jeux du partenariat stratégique RH:*

➤ *Les composantes du terrain de jeu : **Vision, valeurs et stratégie(2)** :*

La stratégie globale – et la stratégie RH qui en découle :

- constitue une **orientation claire** pour la concrétisation de la vision,
  - > qui donne **un sens** et guide l'action,
  - > pour une **période durable** (généralement de 2 à 5 ans).



## Cadre : manager des équipes et gérer des relations humaines, construire sa posture, jouer ses rôles et soigner son positionnement

*Le terrain de jeux du partenariat stratégique RH:*

- *Les composantes du terrain de jeu : **Vision, valeurs et stratégie (3)** :*
  - La déclinaison stratégique jusqu'au niveau de chaque individu constitue **une clé majeure de succès**;
  - Le leadership et les processus RH (définition des rôles et fixation des objectifs) sont **les vecteurs principaux** pour y parvenir.

# Cadre : manager des équipes et gérer des relations humaines, construire sa posture, jouer ses rôles et soigner son positionnement

*Le terrain de jeux du partenariat stratégique RH:*

➤ *Les composantes du terrain de jeu : **Vision, valeurs et stratégie (4)** :*

- La responsabilisation de l'existence d'une vision, de valeurs et d'une stratégie incombe à la **Direction** de l'organisation;

- > la **DRH**, en tant que partenaire, est co-responsable de sa définition, de sa cohérence et de sa déclinaison;

- > la **DRH** peut être amenée à piloter le processus au niveau de la direction et de sa déclinaison;

## Cadre : manager des équipes et gérer des relations humaines, construire sa posture, jouer ses rôles et soigner son positionnement

*Le terrain de jeux du partenariat stratégique RH:*

➤ *Les composantes du terrain de jeu : **Vision, valeurs et stratégie (5)** :*

> au travers d'une méthodologie partagée et d'un accompagnement de qualité.

Si besoin, la **DRH** doit aussi amener la direction à faire le travail nécessaire si la vision, la stratégie et les valeurs ne sont pas comprises ou connues suffisamment à tous les niveaux de l'organisation.

Cette préconisation **positionne** la DRH dans sa fonction stratégique au sein de l'organisation!

**Cadre : manager des équipes et gérer des relations humaines,  
construire sa posture, jouer ses rôles et soigner son  
positionnement**

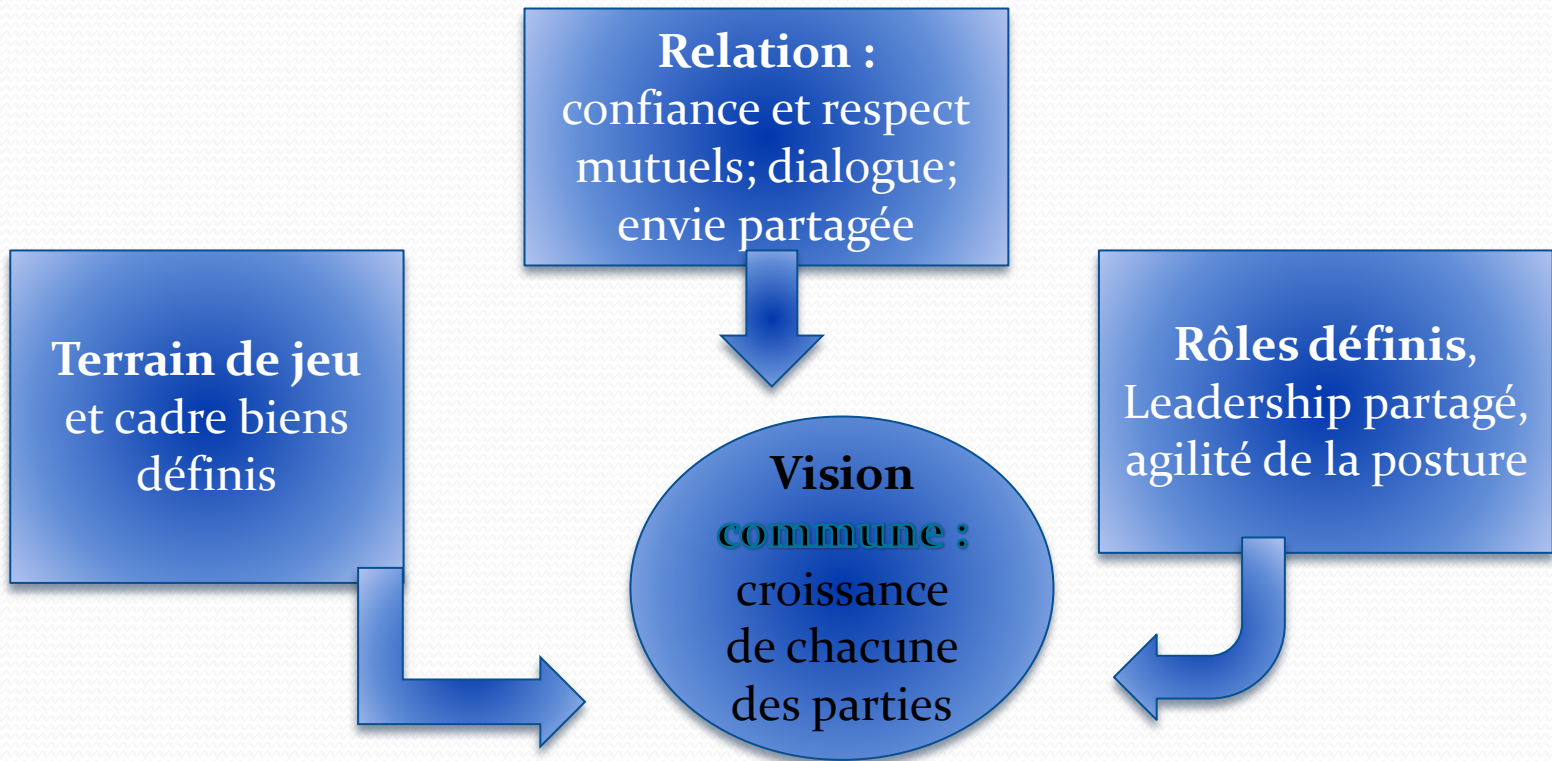
# **Etre partenaire**

## **Rôle posture et positionnement**

# Cadre : manager des équipes et gérer des relations humaines, construire sa posture, jouer ses rôles et soigner son positionnement

*Le partenariat stratégique de la DRH:*

*Le modèle du partenariat selon Daniel Held : (Dossier HRM, no 32, jobindex media ag, 2013)*



**Cadre : manager des équipes et gérer des relations humaines, construire sa posture, jouer ses rôles et soigner son positionnement**

## ***Le partenariat stratégique :***

*Modèle et posture du partenariat, selon D. Held :*

Avant d'être un modèle...

- le partenariat est donc une question **de posture et d'attitude,**
- Une posture qui permet **le leadership,** pas la domination ni la soumission;
- un nouveau défi, tant pour le management que pour la DRH, habitués à des relations de nature hiérarchique et de domination-dépendance que de **relations équilibrées.**

**Cadre : manager des équipes et gérer des relations humaines,  
construire sa posture, jouer ses rôles et soigner son  
positionnement**

***Le partenariat stratégique :***

*Modèle et posture du partenariat, selon D. Held :*

**Sa définition du Partenariat (1) :**

- C'est une **implication volontaire**
- dans une **relation dynamique et stimulante**

Qui a pour but :

- de **réaliser un but commun**

Il présuppose d'œuvrer ensemble pour réaliser l'objectif.

**Cadre : manager des équipes et gérer des relations humaines,  
construire sa posture, jouer ses rôles et soigner son  
positionnement**

***Le partenariat stratégique :***

*Modèle et posture du partenariat, selon D. Held :*

**Sa définition du partenariat (2) :**

A la base, c'est une **relation...**

... au coeur de laquelle se trouvent **la vision ou l'objectif  
commun...**

***Ce n'est pas une relation de conseil ou une relation  
commerciale (marchande).***

Cette relation devra **préexister**, être **solide**, pour que le  
partenariat puisse **vivre et persister...**



**Cadre : manager des équipes et gérer des relations humaines,  
construire sa posture, jouer ses rôles et soigner son  
positionnement**

***Le partenariat stratégique :***

*Modèle et posture du partenariat, selon D. Held :*

**Sa définition du partenariat (3) :**

*C'est clarifier le terrain de jeu et le rôle de chacun :*

- le terrain sur lequel les partenaires vont **œuvrer** ensemble. Il mérite d'être bien défini...

**Prendre sa place**, sans prendre ou piétiner sur celle de l'autre...

- le terrain vise à se **concentrer** sur ce que l'on va faire ensemble, dans un **cadre défini**...

# Cadre : manager des équipes et gérer des relations humaines, construire sa posture, jouer ses rôles et soigner son positionnement

## *Le partenariat stratégique :*

*Modèle et posture du partenariat, selon D. Held :*

### **Sa définition du partenariat (4) :**

*C'est clarifier le terrain de jeu et le rôle de chacun :*

- par un ensemble **d'objectifs**, de **procédures**, de **règles** et de **valeurs...**
- des éléments de ce cadre seront **non négociables** à décréter comme tels...
- un terrain sur lequel on va essayer de **jouer ensemble**, le mieux possible, pour chercher à **gagner** et générer du plaisir...

**Cadre : manager des équipes et gérer des relations humaines,  
construire sa posture, jouer ses rôles et soigner son  
positionnement**

## ***Le partenariat stratégique :***

*Modèle et posture du partenariat, selon D. Held :*

### **Sa définition du partenariat ( 5):**

*C'est clarifier le terrain de jeu et le rôle de chacun :*

- clarifier le rôle parce que chacun a sa part du travail à réaliser, en termes **d'expertise** et de **responsabilité...**
- il s'agit d'être **au clair** sur ce que chacun **doit apporter** dans la relation de partenariat...

**Cadre : manager des équipes et gérer des relations humaines,  
construire sa posture, jouer ses rôles et soigner son  
positionnement**

***Le partenariat stratégique :***

*Modèle et posture du partenariat, selon D. Held :*

**Sa définition du partenariat (6) :**

*La relation se construit :*

- non parce que l'on se trouve sympathique...
- mais parce ce qu'on arrive à construire sur une **confiance** et sur un **respect mutuel**, par un véritable **dialogue** (écoute, feedback)...
- sur une envie de faire **vivre** cette relation...

# Cadre : manager des équipes et gérer des relations humaines, construire sa posture, jouer ses rôles et soigner son positionnement

*Le partenariat stratégique :*

*Modèle et posture du partenariat, selon D. Held :*

**Sa définition du partenariat ( 7) :**

*La relation se construit :*

- il s'agit donc effectivement de trouver l'**envie** de collaborer pour essayer, au travers d'une **attitude** et d'une **posture** adaptées, de donner aussi à l'autre un peu d'envie de tenter quelque chose...
- réussir la relation se fait par des **interactions**, des dialogues, les **expressions** du **ressenti** du vécu...
- par le **renforcement** des éléments **positifs**, feedback **constructif** si les comportements ne correspondent pas...

# Cadre : manager des équipes et gérer des relations humaines, construire sa posture, jouer ses rôles et soigner son positionnement

*Le partenariat stratégique :*

*Modèle et posture du partenariat, selon D. Held :*

**Sa définition du partenariat (8) :** *La relation se construit :*

- **l'envie** constitue clairement la principale faculté de la réussite...
- elle ne peut exister que si on n'est pas dans le **jugement** de l'autre ou dans un **ressenti primaire**,
- il faut savoir que le **changement** chez l'autre passe par notre propre changement dans la représentation de l'autre, ce qui nous amène à être plus **accueillant, positif**, centré sur l'envie donnée à l'autre de participer...

# Cadre : manager des équipes et gérer des relations humaines, construire sa posture, jouer ses rôles et soigner son positionnement

*Le partenariat stratégique :*

*Modèle et posture du partenariat, selon D. Held :*

**Sa définition du partenariat (9) :** *La relation se construit :*

- le partenariat ne se décrète pas. Il se construit et se **conquiert**,
- avant d'être un modèle, il est donc une question de **posture et d'attitude...**
- cette posture permet l'exercice du **leadership** de chacune des parties, pas la domination ni la soumission...
- on parle le **langage** de l'autre, on raisonne dans son modèle, pour aider à **évoluer**, à **enrichir** sa réflexion...

# Cadre : manager des équipes et gérer des relations humaines, construire sa posture, jouer ses rôles et soigner son positionnement

*Le partenariat stratégique :*

*Modèle et posture du partenariat, selon D. Held :*

**Sa définition du partenariat (10) :** *La relation se construit :*

- à intégrer dans sa logique une **dimension humaine et organisationnelle** qui fait sens, qui lui donnera la **conviction** d'être meilleur, plus fort, pertinent...
- mais en sachant affirmer ses **besoins**, ses **attentes** et proposer une vision et un cadre commun...
- on cherche le **succès** de l'organisation et du **partenaire**, pas le sien en priorité...



# Cadre : manager des équipes et gérer des relations humaines, construire sa posture, jouer ses rôles et soigner son positionnement

*Le partenariat stratégique :*

*Modèle et posture du partenariat, selon D. Held :*

**Sa définition du partenariat (11) :** *La relation se construit :*

- **la posture** est donc **subtile**. Même si elle vise du *gagnant-gagnant*, ce n'est pas simplement de la négociation, même si celle-ci s'applique lorsqu'il s'agit de trouver une solution qui soit **meilleure** que celle que chacune des parties voudrait voir appliquer...
- la grosse différence est dans **l'intention**. L'intention de réaliser une vision commune...

# Cadre : manager des équipes et gérer des relations humaines, construire sa posture, jouer ses rôles et soigner son positionnement

*Le partenariat stratégique :*

*Modèle et posture du partenariat, selon D. Held :*

**Sa définition du partenariat (12):** *La relation se construit :*

- d'atteindre un objectif **supérieur ensemble** doit primer sur l'envie de trouver une solution qui réponde aux attentes individuelles des parties...
- on restera inévitablement dans une **démarche** où l'on cherchera à **convaincre** l'autre, à lui montrer les avantages, à l'amener à **adhérer**, pas à co-construire...

# Cadre : manager des équipes et gérer des relations humaines, construire sa posture, jouer ses rôles et soigner son positionnement

*Le partenariat stratégique :*

*Modèle et posture du partenariat, selon D. Held :*

**Sa définition du partenariat (13) :** *La relation se construit :*

- le mot clé est celui **d'embarquer** les autres dans une démarche **transparente**, qui fait du **sens** et à laquelle chacun peut adhérer parce qu'elle est évidente : celle du **succès durable** de l'organisation... (unité, service, département)
- embarquer signifie que chacun trouve **sa place** dans la relation, dans ce qu'on va **réussir ensemble**.

# Cadre : manager des équipes et gérer des relations humaines, construire sa posture, jouer ses rôles et soigner son positionnement

## *Le partenariat stratégique :*

*Modèle et posture du partenariat, selon D. Held :*

**Sa définition du partenariat (14):** *La relation se construit :*

- Ce qui fera l'objet du partenariat, c'est la partie **humaine et organisationnelle** de la vision et de la stratégie, en en faisant un critère de succès...
- la vision et la stratégie RH de l'organisation doivent être une **responsabilité partagée** par l'ensemble des cadres de l'organisation...
- pour **co-construire** quelque chose de solide.

# Cadre : manager des équipes et gérer des relations humaines, construire sa posture, jouer ses rôles et soigner son positionnement

*Le partenariat stratégique :*

*Modèle et posture du partenariat, selon D. Held :*

**Sa définition du partenariat :** *La relation se construit :*

## Critères clé de succès :

- Etre compétent et crédible,
- Adopter la bonne posture.

# Cadre : manager des équipes et gérer des relations humaines, construire sa posture, jouer ses rôles et soigner son positionnement

*Devenir un partenaire crédible, incontournable :*

**Critères clé de succès : Etre compétent et crédible 1**

- disposer d'une **expérience** solide dans les questions managériales, organisationnelles, stratégiques et de changement,
- être un acteur crédible signifie pouvoir apporter une réelle **valeur ajoutée** pour tous les domaines,
- avoir la **capacité** à poser l'objectif et le problème, à proposer **une démarche**, à challenger les propositions,

## Cadre : manager des équipes et gérer des relations humaines, construire sa posture, jouer ses rôles et soigner son positionnement

*Devenir un partenaire crédible, incontournable :*

**Critères clé de succès :** *Etre compétent et crédible 2*

- à mettre en œuvre une approche pour **surmonter** les obstacles;
- un acteur **orienté solutions**, qui aide à les trouver – plutôt que mettre sur la table des problèmes, des obstacles, des difficultés, qui peuvent déranger, freiner, énerver;
- veiller à ne pas mettre en évidence plus que de raison les **limites** des autres, ne pas **juger** autrui.

## Cadre : manager des équipes et gérer des relations humaines, construire sa posture, jouer ses rôles et soigner son positionnement

*Devenir un partenaire crédible, incontournable :*

**Critères clé de succès : Adopter la bonne posture 1**

- cela présuppose **d'être bien** dans son rôle, bien dans sa peau, pouvant exprimer à la fois ses objectifs, ses attentes, ses conditions et **entendre** les autres;
- ne pas avoir peur **d'exprimer** son désaccord en proposant **une alternative**, en étant ferme sur le non-négociable, mais **ouvert** à des options nouvelles et positives;



# Cadre : manager des équipes et gérer des relations humaines, construire sa posture, jouer ses rôles et soigner son positionnement

*Le partenariat stratégique :*

*Devenir un partenaire crédible, incontournable :*

**Critères clé de succès : Adopter la bonne posture 2**

- attendre que l'autre change pour faire évoluer sa propre situation revient à se mettre dans la peau de la **victime**;
- c'est en faisant le premier pas, **en modifiant sa posture**, son attitude, sa manière de voir le monde - sa propre **représentation** - que les choses pourront évoluer;

# Cadre : manager des équipes et gérer des relations humaines, construire sa posture, jouer ses rôles et soigner son positionnement

*Le partenariat stratégique :*

*Devenir un partenaire crédible, incontournable :*

**Critères clé de succès : Adopter la bonne posture 3**

- parce que **l'énergie** générée n'est plus la même, parce qu'elle **donne envie** et **permet** à l'autre d'entrer dans une **dynamique** nouvelle;
- « Je récolte ce que je sème... »;
- « Je génère autour de moi la dynamique qui est induite par **ma posture**, mon attitude, mes comportements ».

# Cadre : manager des équipes et gérer des relations humaines, construire sa posture, jouer ses rôles et soigner son positionnement

*Le partenariat stratégique :*

## Une organisation adaptée :

- une bonne organisation présuppose une certaine **cohérence** des activités, soit dans leur **nature**, soit dans leur **temporalité**, soit en rapport aux interlocuteurs concernés;
- focaliser une partie des ressources concentrées sur les **tâches stratégiques** pour éviter le « je n'ai pas le temps »;

# Cadre : manager des équipes et gérer des relations humaines, construire sa posture, jouer ses rôles et soigner son positionnement

*Le partenariat stratégique :*

## **Une organisation adaptée :**

- avoir la disponibilité et la crédibilité;
- avoir la crédibilité et la confidentialité;
- pouvoir fournir les indicateurs de pilotage;
- réunir les activités qui sont de nature opérationnelle;
- utiliser les prestations externes pour les activités qu'ils peuvent faire à de meilleures conditions;
- permettre aux acteurs d'accéder à l'information.

# Cadre : manager des équipes et gérer des relations humaines, construire sa posture, jouer ses rôles et soigner son positionnement

*Le partenariat stratégique :*

## **Les défis de la mise en œuvre :**

- adhésion des équipes à la vision et stratégie;
- pertinence et simplicité de l'organisation;
- compétences des acteurs en cohérence avec les rôles;
- degré de motivation des équipes et des partenaires;
- compréhension et intégration positive du modèle;
- sélection des talents pour les rôles clés;
- acquisition des compétences associées.

# Cadre : manager des équipes et gérer des relations humaines, construire sa posture, jouer ses rôles et soigner son positionnement

*Le partenariat stratégique :*

*Retour sur les notions :*

**Fonction** : métier, mission, attribut, territoire, attendu;

**Posture** : vision, orientation, éthique, philosophie, attitude, comportement, respect; (est subtile, orientée intention, adhésion, exploration, co-construction, évolution)

# Cadre : manager des équipes et gérer des relations humaines, construire sa posture, jouer ses rôles et soigner son positionnement

*Le partenariat stratégique :*

*Retour sur les notions :*

- Pour exercer sa fonction, jouer son rôle, pratiquer son métier au sein des organisations,
- le manager doit :
  - > avoir une posture claire et adaptée au contexte;
  - > avoir le parti pris pour l'organisation, ses succès, ses missions stratégiques, un positionnement.

### Bibliographie :

- Daniel Held : *Réussir le partenariat stratégique : place à la posture*, dossier HRM no, 32, Jobindex media ag, 2013.
- Francis Thode : *Pseudo-rationalité et manipulation en entreprise, les pièges à éviter*, dossier HRM no. 37, Jobindex media ag, 2015.
- François Dupuy : *La faillite de la pensée managériale, Lost in management 2*, Seuil, janvier 2015.
- Michel Barabel et Collectif reconquête RH : *Pour une fonction RH inspirante, une réponse au RH Bashing*, Ed. Entreprise &Carrières, 2017.