

## Impressum

Paraît 10 fois par année en allemand et 6 fois en français (février, avril, juin, août, octobre, décembre)

15<sup>ème</sup> année

Tirage français: 2600 exemplaires

Certifié par la REMP 2014/2015: 1971 exemplaires

## Editeurs

Thomas Sterchi et Matthias Zimmermann

## + SWISSSTAFFING

Union suisse des services de l'emploi  
Verband der Personaldienstleister der Schweiz  
Stettbachstrasse 10, 8600 Dübendorf  
T: 044 388 95 40, F: 044 388 95 49

## Maison d'édition

jobindex media ag  
Hofackerstrasse 32, 8032 Zurich  
T: 044 269 50 10, F: 044 269 50 11  
info@jobindex.ch, www.jobindex.ch

## Direction d'édition

Tobias Mengis

## Directrice Administration &amp; HR Today Academy

Isabella Cottone,  
T: 044 269 50 12, ic@jobindex.ch

## Service d'insertion Suisse romande

HP Media  
Av de Chamonix 7, 1207 Genève  
T: 022 786 70 00, F: 022 786 70 13  
info@hpmedia.ch

## Rédaction

Adresse de contact en Suisse romande:  
Marc Benninger, rédacteur en chef  
Le Bureau, Rue Jacques-Gachoud 1  
1700 Fribourg  
T: 026 419 02 68, mb@hrtoday.ch  
Collaborations: Patricia Michaud et Francesca Sacco.

Contact en Suisse alémanique:

Simon Bühler (SB), rédacteur en chef,  
sb@hrtoday.ch

## Conseil de rédaction

Yolaine Bôle (Montres Corum);  
Nathalie Bourquenoud (La Mobilière);  
Bernard Carrel (CHUV);  
Ursula Gut (Vicario Consulting);  
William Mainoz (Bâloise Assurance) et  
Jean-Yves Mercier (HEC Genève).

## Contributions d'auteurs

Bertrand Audrin (Conseils pratiques),  
Anne Aymone de Chambrier (Dossier),  
Xavier Camby (Chronique), Angelo Ciaramella (débat), Marine Cerf (Conseils pratiques), Eric Davoine (Conseils pratiques), Thierry Dumont (Think tank), Mirko Humbert (Dossier), Arie Joehro (swissstaffing), Irenka Krone-Germann (Dossier), Maxime Morand (Des mots et des hommes), Laurence Ranger (Conseils pratiques), Christine Sattiva (Droit et travail) et Ulrich von Känel (débat).

## Correctorat

Corinne Gaspard

## Graphisme

Marion Bobst

## Abonnements

T: 044 269 50 20, F: 044 269 50 11  
abo@hrtoday.ch

## Impression

ea Druck AG  
Zürichstrasse 57, Case postale  
8840 Einsiedeln, T: 055 418 82 82

## Délai pour les insertions 4/2016

4 juillet 2016

## Délai rédactionnel 4/2016

20 juin 2016

Tous les articles ne reflètent pas forcément l'opinion de la rédaction. La reproduction de nos textes requiert la mention de la source, et l'envoi d'un exemplaire à la rédaction.

## «Le président du conseil a une influence majeure sur la gestion du capital humain»

Dans le cadre de son MAS RH des Universités de Genève, Lausanne, Neuchâtel et Fribourg, Joëlle Bédât a rédigé un mémoire intitulé «Impact du conseil d'administration sur la gestion du capital humain: Utopie ou réalité?». Elle revient ici sur les découvertes de son enquête de terrain.



### Pour quelles raisons certains conseils d'administration s'intéressent aux questions RH et d'autres pas du tout?

Joëlle Bédât: Ma recherche démontre que le président du conseil d'administration (CA) a une influence majeure sur la composition du CA, son fonctionnement, le choix des sujets traités et le suivi des dossiers.

En explorant la perception que les administrateurs ont de la fonction RH (FRH), des activités RH stratégiques et des sources de l'avantage concurrentiel, j'ai pu observer que certains membres, ayant été confrontés à des situations ou des expériences RH qui les ont marqué très positivement ou très négativement, se préoccupent plus de la gestion du capital humain que ceux qui n'ont pas eu d'expériences marquantes. De même, leur vécu en tant que client de la FRH, leurs traits de personnalité, leur éducation, leur formation de base ont un impact sur leurs perceptions de la fonction RH et de son rôle dans la performance de l'entreprise. Ainsi un président qui se préoccupe des questions RH aura tendance à orienter les sujets sur des thématiques RH alors qu'un président peu sensible aux préoccupations RH s'en désintéressera. Le président a donc une influence majeure sur la gestion du capital humain de l'entreprise. Ceci étant dit, des éléments contextuels tels que la présence de syndicats ou des contraintes externes légales et/ou politiques peuvent favoriser l'intensité des sujets RH au sein du CA.

### Quels sont les facteurs qui vont favoriser la sensibilité RH d'un conseil d'administration?

Ce sont principalement les expériences préalables vécues par les administrateurs. Ainsi des expériences positives liées aux effets constructifs d'un alignement entre stratégie business et stratégie RH ou au contraire des expériences négatives liées aux conséquences dévastatrices d'un désalignement entre ces deux pôles favoriseront des préoccupations plus vives de leur part. De même un vécu soit positif, soit négatif en tant que client de la FRH influencera leurs perceptions. Finalement leur vécu face à des recrutements avec un impact positif ou au contraire des recrutements ratés avec toutes les séquelles financières, psychologiques et logistiques influenceront leur volonté de mettre en place une FRH créant un véritable avantage compétitif. Ainsi, plus un administrateur a vécu préalablement des crises, des restructurations, des

grands succès ou des situations conflictuelles, plus celui-ci sera vigilant sur les aspects RH.

### Quel est le rôle du conseil d'administration face à la gestion du capital humain de l'entreprise?

Le CA doit être capable à la fois d'évaluer adéquatement les propositions RH faites par le dirigeant ou par le DRH et de valider, voire de proposer des axes stratégiques RH, créateurs de valeur pour l'entreprise. Ma recherche démontre que les administrateurs manquent d'outils pour jouer leur rôle efficacement. Le modèle d'Ulrich décrivant le degré de maturité de la fonction RH, les typologies de GRH de Michel Ferrary selon l'intensité en capital humain de l'entreprise, le modèle EOGI de Laurent Bélanger ou le VRIO Framework de Barney sont autant d'outils RH stratégiques utiles à un administrateur. A partir des résultats de ma recherche, j'ai d'ailleurs élaboré un outil spécifique pour les CA, le VRIO board scorecard, intégrant des questions et des propositions RH pour les aider à mener une véritable réflexion systémique.

### Quels conseils donneriez-vous à un DRH pour qu'il soit mieux entendu par un Conseil d'administration?

Tout d'abord d'être aligné avec son directeur général sur une stratégie RH cohérente avec les enjeux internes et externes de l'entreprise et de disposer de son soutien. Ensuite de mieux comprendre les préoccupations RH du président et des administrateurs. A partir de ce diagnostic, d'apporter des réponses à leurs préoccupations existantes et de faire émerger de nouvelles préoccupations, porteuses de valeur pour la pérennité de l'entreprise.

Propos recueillis par Marc Benninger

### La recherche utile à la pratique

La rubrique Recherche est dédiée à des travaux de mémoire, réalisés en cours d'emploi par des cadres RH. Ces travaux portent sur des pratiques RH innovantes dans des entreprises actives en Suisse romande. Cette rubrique est réalisée en partenariat avec les Universités de Genève, Lausanne, Neuchâtel et Fribourg ainsi que l'IDHEAP de Lausanne.