

Construire le Projet RH de votre entreprise

Par Gilles Verrier,
Directeur général d'Identité RH et Professeur à Sciences Po



Depuis 2004, Identité RH vous accompagne en construisant à vos côtés des réponses sur mesure à vos problématiques complexes, à partir de leurs déterminants stratégiques, avec une volonté permanente d'innovation. En septembre prochain, nous franchirons une étape nouvelle de notre développement. Pour en savoir plus, rendez-vous lundi 2 septembre, pour notre prochaine lettre. D'ici là, excellentes vacances !

Le contexte de crise ne s'impose pas de la même façon à toutes les organisations. Pour autant, cela fait maintenant plusieurs années que la plupart des DRH sont « au fond de la mine. » L'essentiel de leur activité est le résultat de deux déterminants : l'impératif de réduction des coûts et le calendrier de négociations imposé par le législateur. L'agenda du DRH est de moins en moins à sa main.

Soyons objectifs : même en période de croissance, l'activité de la DRH est souvent en premier lieu une réponse à des demandes ponctuelles, à des thèmes poussés par l'actualité de l'entreprise et à ses obligations légales. Une approche certes pragmatique, mais incomplète. Qu'elle ait été formalisée ou pas, l'entreprise a une stratégie. Ou, tout au moins, il faut le lui souhaiter. Alors comment l'activité de la DRH, les projets qu'elle initie ou qu'elle accompagne, servent-ils cette stratégie et contribuent-elles à sa mise en œuvre ?

Si elle veut être autre chose qu'un centre de coûts, la DRH doit créer de la valeur en réorientant de façon volontariste son activité, ses priorités et ses moyens, en résistant à la logique de court terme qui la contraint encore plus en période de crise.

Ce dont il s'agit, quelle que soit la situation économique, c'est de pouvoir s'appuyer sur le Projet RH dont l'entreprise a besoin pour se développer. C'est ce projet qui fera que toutes les initiatives menées par la DRH auront une cohérence d'ensemble et qu'elles serviront une

L'enjeu ? Aligner l'« Employee Value Proposition » de l'entreprise et sa « Customer Value Proposition ». Autrement dit, construire un Projet RH solide, pleinement cohérent avec la stratégie.

Une fois ceci posé, la difficulté est dans le « comment ». Si la volonté est de dépasser le simple discours sur le caractère stratégique de la dimension humaine dans l'entreprise, quel est le chemin qui permet de matérialiser cette approche ? La plupart des directions des ressources humaines sont démunies, à ce stade.

Notre accompagnement de nombreux DRH sur la construction du Projet RH de leur entreprise nous a amenés à formaliser une démarche en 4 axes :

1. **Recenser et analyser avec les dirigeants les déterminants du Projet RH.** Ceux-ci sont de deux ordres : en arrière-plan, ce qui relève de la culture de l'entreprise, avec les éléments de l'ADN qui doivent être prolongés et ceux qu'il faut faire évoluer. Et de façon plus directe, ce qui renvoie à la stratégie. Celle-ci doit en effet être le premier élément structurant. Mais parfois, cette stratégie n'est pas formalisée. Il sera alors nécessaire d'identifier ce que sont ces facteurs de différenciation de l'entreprise sur ses marchés et les choix majeurs qui vont alimenter son développement futur.
2. **Définir dans le détail les impacts que doivent avoir ces éléments sur le Projet RH.** Cette articulation entre stratégie et RH est sans

véritable « ambition RH » pour l'entreprise.

doute la plus délicate à formaliser. ... /

/... Le nœud de la démarche est là : quels sont Les axes RH à travailler en priorité pour favoriser l'opérationnalisation des choix stratégiques de l'entreprise ? C'est à partir de son changement de business model, de l'imprimé à internet, que PagesJaunes a ainsi défini les transformations d'ampleur à impulser en matière de pratiques de management. C'est le positionnement d'expert d'Egis sur ses marchés de l'ingénierie qui l'a amené à retravailler en priorité sa politique de développement des compétences. C'est la volonté de Chantelle de se repositionner en distributeur qui a conduit la DRH à mener un projet d'envergure sur le métier de Directeur de boutique.

3. **Alimenter le contenu de la stratégie.** Les atouts humains de l'entreprise peuvent aussi permettre d'accroître sa capacité stratégique. La DRH apportera une valeur ajoutée supplémentaire en identifiant notamment les compétences critiques et les caractéristiques culturelles qui pourraient servir de plateforme à de nouveaux développements de l'activité.

4. **Définir l'approche tactique.** Les différents acteurs de l'entreprise que sont notamment dirigeants et managers n'attendent pas toujours la DRH sur ces terrains. Par ailleurs, les axes découlant de la démarche ci-dessus n'auront que peu d'impact s'ils ne sont pas partagés par ces acteurs. Une des conditions de réussite est donc de mener cette démarche en y introduisant une approche de type conduite du changement.

Revenons sur le contexte de crise. Certains pourraient considérer que la démarche décrite plus haut est pertinente en période de croissance et de résultats positifs, mais qu'elle est impossible à mettre en œuvre en situation de crise. Il n'est bien sûr pas question de nier ici qu'en cas d'incendie, la priorité est d'éteindre le feu, sans rechercher de logique ou de cohérence autre que celle de la survie. Pour autant, est-ce quand la tempête fait rage qu'il faut jeter la boussole par-dessus bord ? C'est justement dans les situations les plus difficiles et complexes à gérer qu'il est utile au DRH de disposer d'un cap et de savoir, au-delà des soubresauts, où il peut aider l'entreprise à aller.

Un projet Identité RH : construire le Projet RH d'un groupe récemment constitué

- Le besoin de l'entreprise : ce groupe est un nouveau leader agri industriel, constitué fin 2012 en regroupant plusieurs coopératives céréalières et un pôle industriel aval. Son chiffre d'affaires est de près de 4 milliards d'euros. Une stratégie claire a été définie dès les premiers mois. S'inscrivant dans des logiques de long terme du fait de sa culture, l'entreprise veut désormais formaliser son Projet RH pour les 5 prochaines années.
- La démarche mise en œuvre : c'est à partir d'une analyse détaillée des choix stratégiques du groupe que 7 axes RH ont été définis. Traduits en projets phasés sur plusieurs années, ils vont permettre à cette stratégie de prendre corps. Les processus RH sont eux-aussi redessinés sur cette base, en associant largement les opérationnels.
- Les résultats concrets : la communauté RH dispose d'une feuille de route détaillée, qui est partagée avec les autres acteurs de l'entreprise. Tous sont aujourd'hui fortement engagés dans la construction et la mise en œuvre des initiatives qui doivent être menées durant la première année du Projet RH.

Identité RH est un cabinet de conseil en ressources humaines créé et dirigé par Gilles Verrier, ancien DRH des Laboratoires Fabre et du Groupe Décathlon. En parallèle de son activité de conseil, il est Professeur à Sciences Po, où il codirige l'Executive Master Ressources Humaines.

JUILLET-AOÛT 2013