

Quelle identité votre entreprise construit-elle pour ses collaborateurs ?

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



Pour ceux qui y travaillent, votre entreprise a une identité : ils ne vivent pas leur employeur au quotidien comme s'ils étaient salariés ailleurs. Cette identité a deux dimensions : des éléments rationnels, très concrets, qui conditionnent leur vécu de chaque jour, mais aussi des éléments immatériels qui renvoient à la culture de votre entreprise et plus largement aux facteurs de sens dont elle est porteuse.

Cette identité détermine la relation des collaborateurs à leur entreprise. Prenons deux exemples. Pour un ingénieur pétrolier, travailler chez Schlumberger, c'est bénéficier de manière effective d'un parcours accéléré avec des mobilités fréquentes, dans un environnement culturel de large ouverture au monde. Etre collaborateur d'une petite structure comme MicroCred, c'est contribuer à l'insertion économique des populations en s'appuyant sur une relation managériale de grande qualité. Ce sont les collaborateurs de ces entreprises qui l'expriment eux-mêmes ainsi.

Cette identité ne constitue pas seulement une base de communication. Elle est aussi et d'abord ce qui fait que l'entreprise retient ceux qui sont en son sein. Mieux, c'est cette identité qui détermine pour une grande part le niveau d'engagement de ces collaborateurs dans leur activité professionnelle, et par conséquent la performance économique de l'entreprise.

Si cette identité a un tel impact, faut-il la laisser se construire au gré des circonstances, en fonction des priorités du moment, avec pour seul guide le pragmatisme des dirigeants ? Ou bien adopter une démarche volontariste en définissant de manière structurée ce que doit être cette identité à faire vivre à tous ?

Il y a bien sûr un enjeu majeur à ce que l'entreprise prenne la main sur ce thème et construise pour ses collaborateurs une identité qui lui permette de mettre en œuvre sa stratégie. Car c'est bien là qu'est le déterminant : « *De quelles pratiques RH et managériales avons-nous besoin pour faire vivre le projet de développement de nos activités ?* »

Ainsi, si Orangina-Schweppes a mis en place des pratiques de management et des politiques RH qui favorisent l'autonomie, l'initiative et la prise de décision à tous niveaux, c'est parce que cette entreprise considère que la vitesse et l'agilité rendues possibles par une telle identité constituent son premier facteur de différenciation stratégique chez ses clients de la grande distribution.

Il s'agit dans un premier temps de mener ce travail d'identification des axes RH à travailler et des contenus à développer, à partir de leurs déterminants stratégiques. L'exercice n'est pas facile, mais il permet à la fonction RH de se poser les vraies questions.

Dans un second temps, l'entreprise passera tout projet, toute initiative envisagée dans le domaine RH à travers le filtre de cette cible, pour investir en priorité dans ceux qui contribueront à la matérialiser.

Cette identité, travaillée selon cette démarche, constitue en quelque sorte le « chaînon manquant » entre stratégie d'une part, RH d'autre part. Sa formalisation, puis sa matérialisation sont une voie privilégiée pour tout DRH qui souhaite centrer les pratiques RH sur ce qui créera durablement de la valeur pour l'entreprise.

Un projet accompagné par Identité RH : structurer l'identité d'une entreprise d'ingénierie

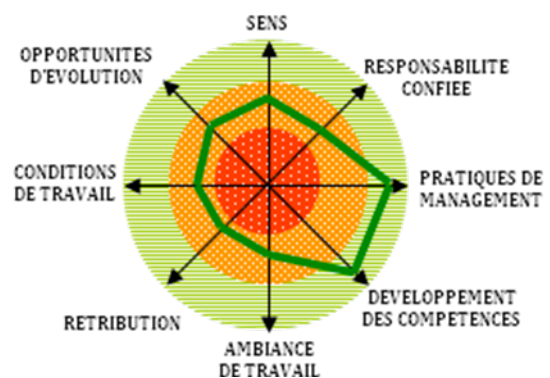
1) Analyse du positionnement stratégique

Sur le marché de l'ingénierie, ce Groupe se différencie par son expertise technique. Il ne remporte pas les appels d'offre sur le prix, mais sur le rapport qualité/prix : niveau d'expertise, tenue des engagements, qualité des livrables.

Par ailleurs, le développement de l'activité est tel que l'effectif augmente vite : le management doit prendre le relais des dirigeants historiques quant à la dynamique impulsée au quotidien.

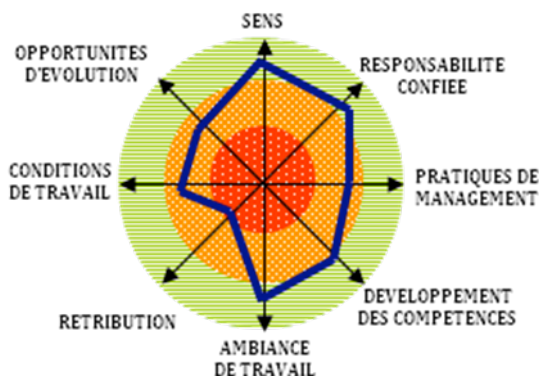
2) Identité cible en découlant

Pour renforcer le positionnement stratégique choisi par le Groupe et sous-tendant son projet de développement, l'entreprise a besoin de construire une identité qui soit différenciante sur deux axes : développement des compétences et pratiques de management.



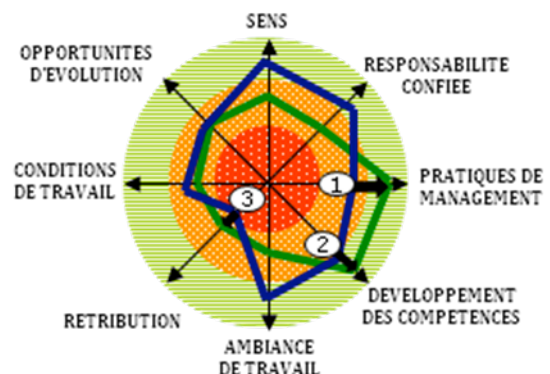
3) Identité actuelle

Celle-ci a été mesurée à partir d'une démarche d'audit social réalisée auprès d'un panel représentatif de 40 collaborateurs de l'entreprise.



4) Ecart entre la cible et la réalité

L'analyse des écarts fait apparaître un déficit sur les deux domaines de différenciation, mais aussi sur la rétribution, de manière à sortir de la zone de démotivation sur cet axe.



5) Priorisation des projets RH

- Les priorités RH arrêtées relèvent de ces 3 domaines :
- Construction d'un référentiel de management et renforcement des actions de développement.
 - Mise en place d'une démarche de knowledge management, formalisation de l'identification des experts et mutualisation sur plusieurs projets.
 - En matière de rémunération, différenciation accrue + valorisation des éléments périphériques.

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.

Mai 2013