

## Vues d'Identité RH, les RH sont plus belles encore

Tandis que cette lettre mensuelle vous est habituellement dédiée, nous allons ce mois-ci parler d'Identité RH. Nous utilisons rarement le terme de « consultant ». Ou alors c'est pour le différencier du « conseil », posture qui nous caractérise.

Être sur ce terrain du conseil, c'est mobiliser son expérience, son originalité et ses valeurs. Une prestation, certes. Mais aussi un regard sincère mis à la disposition des entreprises, construit sur une expertise métier approfondie et une ouverture aux meilleures pratiques. Ceci posé, ce que nous visons va plus loin encore : nous voulons inventer avec nos clients les RH de demain.



Pour cela, nous articulons notre activité de conseil avec des publications régulières, la rédaction d'ouvrages prospectifs et un engagement dans l'enseignement supérieur. Mais ce qui rend notre activité unique, ce sont les missions qui nous sont confiées. Jamais les RH ne sont plus intéressantes, plus déroutantes ni plus belles que dans ce métier du conseil. Que vous envisagiez de faire appel à nous ou bien de rejoindre notre équipe, voici 8 illustrations pour vous en convaincre.

### La mission qui a augmenté de 3,5% le chiffre d'affaires de notre client

L'objectif que nous fixe cette entreprise du secteur de la distribution constitue un défi : faire passer le taux d'engagement de ses 20 000 collaborateurs de 40 à 70% en 6 mois. Immersion, analyse des mécanismes à l'œuvre, identification de l'axe à travailler pour réintroduire du lien social, structuration et animation de la démarche, mesure des progrès. À l'échéance, l'indicateur de mesure mensuel de l'engagement est à 72%, le niveau de satisfaction des clients a bondi et le chiffre d'affaires de l'entreprise a augmenté de 3,5%. Notre volonté : aligner les RH et les objectifs business.

### La mission qui a nous bluffés

Pour transformer la culture de cette entreprise et s'adapter aux nouvelles contraintes de marché, le DRH d'une entreprise autrefois publique affirme : « Nos managers sont des scientifiques. Si nous voulons les faire progresser en management, il faut leur parler de chiffres, de data, d'euros, pas en sociologue ! » Nous avons donc construit une démarche de développement managérial

exclusivement dédiée à la responsabilité des managers sur la rémunération. L'impact a été incroyable : les indicateurs de management ont tous progressé. Notre volonté : être surpris par les bonnes idées de nos clients.

### La mission que nous avons décidé de ne pas mener

Ce groupe s'apprêtait à conduire sa transformation avec une évolution d'un modèle B to B vers un modèle B to C. Nous avons été choisis pour identifier les enjeux humains et les traiter : compétences requises, modèle de leadership, etc. Lors du premier séminaire avec le Comex, nous avons compris que ces choix humains étaient déjà faits, qu'ils étaient erronés et que nous allions servir de « caution morale ». Nous n'avons pas donné suite. Notre volonté : être un conseil responsable.

### La mission que nous aurions dû réaliser

Ce projet de fusion est ambitieux et nous sommes conviés très en amont à imaginer avec les dirigeants les conditions humaines et sociales du rapprochement. Nous travaillons à une approche originale, permettant non seulement de maintenir le niveau d'emploi mais aussi de renforcer les compétences différenciantes sur le marché. La décision sur l'appel d'offre se fait sur le moins-disant et nous ne sommes pas retenus. Nous suivons l'opération de loin. Après l'échec de la fusion, l'entreprise se rapprochera avec notre accompagnement de deux autres acteurs et deviendra leader de son marché. Notre volonté : être un acteur de confiance.

### La mission co-développée avec notre client

Il y a plusieurs années, une de nos lettres mensuelles proposait de réinventer la GPEC, avec une démarche

faisant le lien entre la stratégie de l'entreprise (business model, facteurs de différenciation, axes de développement) et sa politique RH. Avec un client industriel, nous avons reformaté une approche de *Strategic Workforce Planning* dans une logique de co-développement. Elle est au final nettement plus ciblée et stratégique que ce qui est pratiqué sur le marché. Nous avons depuis déployé cette méthode avec succès dans une vingtaine d'organisations. Notre volonté : co-construire les réponses adaptées avec nos clients.

#### La mission inattendue

« Vous sauriez nous aider à maîtriser nos coûts de personnel autrement qu'en restructurant ou en me vendant de nouveaux outils ? » nous interpelle un DG. Reconnaissons que certains consultants adorent optimiser les processus sans jamais aborder l'enjeu de la juste consommation et du bon emploi des ressources. Après avoir analysé les pratiques d'une quinzaine d'entreprises identifiées pour leur frugalité dans la gestion des ressources, nous avons mis en évidence 14 pistes opérationnelles permettant de piloter avec responsabilité les effectifs. Notre volonté : investiguer de nouveaux champs thématiques.

#### La mission qui réconcilie stratégie et RH

Alors que cette entreprise de services nous sollicite sur sa communication recrutement, notre analyse de son

positionnement stratégique nous permet d'identifier qu'elle est différenciante pour ses clients sur son niveau d'expertise. Dans la période qui suit, un investissement accru dans le développement de ses savoir-faire lui permet à la fois de renforcer son avantage concurrentiel et de traiter ses problèmes d'attractivité. Notre volonté : développer l'entreprise en développant ceux qui la composent.

#### La mission qui génère un *waouh effect* chez les collaborateurs

Au sein d'un groupe du CAC 40 marqué par ses pesanteurs organisationnelles et culturelles, le DG de cette Business Unit considère que le premier enjeu pour faire face à ses nouveaux concurrents est de démultiplier l'agilité de son entité. Formalisation et partage de la vision, identification des 6 chantiers majeurs à mener, autonomie laissée aux collaborateurs dans ce cadre. Un an après le lancement de ce projet, malgré la crise sanitaire, ce sont les collaborateurs qui expriment eux-mêmes leur satisfaction devant l'ampleur des transformations réalisées dans leurs réalités quotidiennes et les résultats obtenus sur le marché. Notre volonté : transformer par l'engagement.

8 missions. 8 parmi les 250 que nous avons menées ces 3 dernières années en tant que conseil.

## IDENTITÉ RH EN ACTION

### Développer une activité de conseil chez



**LE BESOIN :** pour proposer et réaliser ses missions passionnantes, Identité RH se renforce et va intégrer de nouveaux profils expérimentés, venant de l'entreprise, du conseil en RH ou du conseil en stratégie. Identifier les accompagnements à réaliser, mener des missions de ce type, produire des contenus mis à la disposition de la communauté RH : cette marque de fabrique rend les RH plus belles encore.

**LA DÉMARCHÉ :** avec cette lettre mensuelle qui « fait un pas de côté » par rapport à ses contenus habituels, c'est à l'ensemble de notre réseau que nous nous adressons. Vous qui savez qui nous sommes et qui avez reconnu ce profil si particulier parmi vos contacts professionnels, aidez-nous à entrer en relation en lui transmettant cette lettre, en lui parlant de nous ou en l'invitant à visiter notre site.

**LES RÉSULTATS :** en doublant notre potentiel d'intervention en 2022, nous élargirons notre capacité de réponse aux besoins de transformation d'envergure auxquels vos entreprises sont confrontées. Notre volonté : contribuer à faire des RH le premier levier de création de valeur dans l'entreprise.

**Identité RH est le conseil de référence pour les projets RH à forte valeur ajoutée. Notre particularité réside dans le positionnement des missions que nous réalisons : elles revêtent toutes un caractère stratégique pour nos clients ; elles sont toujours conduites dans une logique de sur-mesure, de la proposition d'intervention à la revue de fin de mission ; elles intègrent systématiquement une volonté d'innovation.**