

Réaliser un audit des pratiques RH

Lors de la prise de fonction d'un nouveau DRH ou tout simplement par volonté de prendre du recul, il est fréquent qu'une entreprise décide de réaliser un audit de ses pratiques RH. La démarche à adopter peut paraître simple en première approche. Mais de nombreuses organisations se contentent de produire une simple photographie de leurs processus RH formels.



L'audit est alors réalisé à partir d'une analyse documentaire, plus ou moins alimentée selon le degré de formalisation des processus, complétée par l'interview des porteurs de chacun d'entre eux au sein de la DRH. L'approche revient dans ce cas à un exercice de description de ce qui est supposé exister, sans analyse véritable. Qu'en faire ? La valeur ajoutée est faible.

La question à se poser avant de lancer un audit est à notre sens la suivante : au regard de ce dont l'entreprise a besoin, quelles sont les pratiques RH qu'elle met effectivement en œuvre et quel plan d'action déployer pour réduire les écarts ? Ce qui suppose d'intégrer trois dimensions essentielles.

1. Réaliser l'audit par rapport à une cible à prédéfinir

Les politiques RH d'une entreprise, les processus qui les sous-tendent, les pratiques effectivement mises en œuvre ne peuvent être appréciés qu'au regard de ce qui est requis par la stratégie de l'entreprise. Rappelons-le encore et encore : il n'est pas de politiques RH bonnes ou mauvaises dans l'absolu, il n'est que des politiques RH qui contribuent plus ou moins bien au déploiement de la stratégie. Ainsi le processus de recrutement d'une organisation (les acteurs qui interviennent, les dimensions évaluées, la contribution spécifique de chacun, le séquençage des étapes, etc.) doit être défini à partir de ce que représente l'enjeu du recrutement dans le développement de cette entreprise. Selon la nature de celui-ci, une même façon de procéder pourra être pertinente ou non pour une organisation donnée.

La première étape consiste donc à décliner la stratégie de l'entreprise (sa proposition de valeur client, son business model, ses axes stratégiques) en ce qu'elle

requiert de chaque politique RH. L'interview des dirigeants de l'entreprise permet de disposer des contenus nécessaires pour mener cette analyse.

Distinguons bien dans la cible à construire les activités régaliennes de la DRH (paie, administration de personnel, etc.), qui doivent être assurées de façon qualitative tout en faisant l'objet d'un travail d'efficience, et ses activités potentiellement créatrices de valeur qui seront identifiées avec ces interviews, puis repensées en fonction du besoin stratégique.

C'est à partir de la cible ainsi définie qu'il sera ensuite possible de mener lors de l'audit une analyse des pratiques RH existantes. Nous parlons bien ici des pratiques effectives, puisqu'une deuxième dimension doit être prise en compte.



Une belle reconnaissance pour Identité RH

**Palmarès 2019
des meilleurs cabinets
de conseil
publié par
le magazine Capital**

Le magazine Capital vient de publier son palmarès des cabinets de conseil. Identité RH est classé parmi les meilleurs cabinets RH, avec quelques structures de taille beaucoup plus importante. En ne retenant que les cabinets de conseil spécialisés en RH, Identité RH arrive en première position. Certes il ne s'agit que d'un classement, mais il constitue une belle reconnaissance des missions menées avec nos clients de tous secteurs. Qu'ils en soient ici remerciés.

2. Identifier les pratiques RH effectives, pas seulement les processus prescrits

Les processus RH formalisés viennent guider les pratiques. Pour autant, ils ne correspondent pas à la vraie vie. Entre d'une part ce qui est prévu et communiqué, plus ou moins bien d'ailleurs, et d'autre part ce qui est effectivement mis en œuvre et vécu par les différents acteurs, les écarts peuvent être considérables. La fonction RH peut parfois s'illusionner sur les pratiques réellement déployées. C'est d'ailleurs ce décalage qui pousse aujourd'hui de nombreuses entreprises à se centrer sur « l'expérience collaborateur » (voir notre lettre de juillet-août 2017).

Réaliser un audit des pratiques RH suppose donc de compléter l'analyse des processus prescrits par un recensement de ce qui est effectivement mis en œuvre par et avec les acteurs de terrain. Cette matière peut par exemple être recueillie en travaillant pour chaque processus RH avec un groupe miroir composé de collaborateurs et de managers qui seront interrogés sur les réalités qu'ils vivent. Faire ainsi décrire par des embauchés récents la façon dont s'est effectivement déroulé leur recrutement est riche d'enseignements additionnels par rapport à ce qu'est le processus formel de l'entreprise.

À ce stade, la DRH dispose donc d'une analyse détaillée des pratiques RH effectives au regard de ce que la stratégie de l'entreprise requiert. Reste à rendre cet exercice utile, à travers l'étape suivante.

3. Construire un plan d'action sur la base d'arbitrages entre valeur ajoutée et coûts

Comblent les écarts identifiés suppose de les mettre ensuite en chantier, de développer les acteurs et parfois de disposer de moyens additionnels, notamment en termes d'effectifs au sein de la DRH. Comment imaginer par exemple que des managers transforment en profondeur leurs pratiques en matière de développement des compétences de leurs collaborateurs s'ils n'ont pas à leurs côtés des praticiens RH pour les accompagner ?

L'audit a permis de mettre en évidence ce que serait la valeur ajoutée de chacun des axes à travailler. Sont ensuite à préciser les moyens nécessaires pour mettre en place les pratiques requises et les faire vivre dans la durée, notamment en les animant. L'entreprise doit alors décider pour chacun de ces processus RH ce qu'elle est prête à investir. Ces décisions peuvent être prises sur la base de scénarios basés sur des arbitrages différents du couple valeur ajoutée/coûts, tel que mis en évidence par l'audit.

C'est en prenant en compte les trois dimensions développées ci-dessus qu'il sera possible de faire de cet audit des pratiques RH une démarche conduisant à des transformations effectives et à des progrès réellement vécus par les acteurs de l'entreprise.

Gilles Verrier, *Directeur Général d'Identité RH*
Olivier Dupont, *Directeur Associé*

IDENTITE RH EN ACTION

Mener un diagnostic des pratiques RH de



LE BESOIN : suite aux transformations de l'organisation du Groupe auquel Fenwick appartient, cette entreprise souhaite transformer ses pratiques, ses processus et son organisation RH pour mieux répondre à ses besoins. C'est dans ce cadre qu'un diagnostic est commandité.

LA DÉMARCHÉ : les interviews réalisées auprès des dirigeants, puis des acteurs RH permettent de formaliser successivement les déterminants stratégiques, les enjeux humains et les priorités RH, l'ensemble de ces éléments constituant la cible. Le diagnostic de l'existant au regard de cette cible comprend deux dimensions, quantitative et qualitative. Le troisième volet, très opérationnel, est constitué de préconisations sur la feuille de route à déployer.

LES RÉSULTATS : les décisions mises en œuvre ont permis dans un premier temps de repositionner la fonction sur ses activités à plus forte valeur ajoutée par rapport à la cible et, dans un second temps de modifier les pratiques effectivement vécues par les collaborateurs.

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.