

Faire monter en gamme la DRH

De nombreux secteurs s'interrogent sur les métiers RH de demain. Illustration de la démarche présentée ci-dessous, l'Observatoire des Métiers de la Banque a confié à Identité RH la réalisation d'une étude prospective sur le sujet.

Vous êtes invités à la restitution qui aura lieu le 12 septembre à 9h, au LivePoint, 29 Rue des Sablons, 75116 Paris. Pour confirmer votre participation, merci d'envoyer un mail à contact@identiterh.com.



Jamais les enjeux humains n'ont été aussi importants pour l'avenir de l'entreprise. Il ne s'agit pas ici d'une position de principe, mais de la conséquence de ruptures majeures.

Trois ruptures majeures

La première est économique. Le monde de l'entreprise s'est construit pour faire face aux enjeux de l'industrialisation de masse. Or désormais ce n'est plus le produit, mais le client qui est rare. Dans ce contexte, les entreprises n'ont d'autre choix que celui d'un développement radical de leur capacité d'adaptation. L'organisation du travail d'hier, héritée des préceptes tayloriens et fordistes, et la culture associée ne sont plus pertinentes. Cette rupture économique impose une nouvelle approche du travail.

La seconde transformation est sociologique. Hors travail, le champ du possible s'est fortement élargi pour les individus. Les modèles d'autorité ont mué. Des aspirations se sont développées : quête de sens, volonté de se réaliser, besoin de considération. L'entreprise se doit de prendre en compte ces transformations dans le contenu des pratiques de management, le rôle du collaborateur dans les processus RH, la façon de mener les projets, le processus de décision, etc.

Troisième rupture, la révolution technologique. Digital, intelligence artificielle et data, robotisation transforment ce qui est attendu du collaborateur et ce qui est mis à sa disposition. Ils reconfigurent ses activités, son accès à l'information, ses réseaux, interne et externe. Pour ne pas prendre de retard par rapport à ses concurrents, l'entreprise se doit de repenser le travail.

Traiter les enjeux humains générés par ces trois ruptures

est la condition pour que l'entreprise renforce sa capacité à répondre aux attentes de ses clients, bref pour assurer son développement. La fonction RH devrait donc voir se déployer un boulevard devant elle. Pourtant, la plupart du temps, elle est mobilisée ailleurs.

Les impératifs de gestion au quotidien

Pour l'essentiel, les activités de la fonction RH sont consacrées à la gestion du quotidien. Dans les métiers d'expertises dédiés à une fonctionnalité (paie et administration de personnel, recrutement, formation, etc.), chacun s'active à sa tâche en tentant d'intégrer les quelques ajustements demandés. Dans les métiers de généralistes RH, la réponse aux besoins immédiats des opérationnels est le fil conducteur. Le DRH lui-même est aspiré par les relations avec les partenaires sociaux.

Essayons de comprendre. Premier phénomène : l'accélération des rythmes dans l'entreprise et la recherche de productivité immédiate ont conduit à réduire considérablement le temps disponible. Considérer la fonction RH uniquement comme un centre de coûts a renforcé l'exigence d'efficacité qui pèse sur elle. En conséquence, une fois assurées les activités de gestion indispensables, elle ne dispose plus de marges de manœuvre. Deuxième raison : penser la transformation, la co-construire, l'expérimenter et la généraliser se fait sur des temps longs. Or, dans l'entreprise, tout doit être traité tout de suite.

D'autres causes résident chez les acteurs et dans les postures que le système organisationnel génère. Dans de nombreuses entreprises, les pratiques des managers sont peu qualitatives. L'entreprise n'a pas su les accompagner. Toujours est-il que la fonction RH se

retrouve à pallier leurs carences, soit en faisant à leur place, soit en s'attachant à rectifier le quotidien.

Par ailleurs, ce n'est pas faire injure à la fonction RH que de souligner qu'elle est parfois centrée sur ses expertises, techniques et processus, comme s'il s'agissait d'une fin en soi, plus que sur les enjeux auxquels ceux-ci sont supposés répondre. Ce biais de l'expertise conduit à déplacer le centre de gravité de son activité.

Quant aux dirigeants, ils considèrent parfois que la fonction RH n'a pas de légitimité pour aller sur le terrain des mutations à traiter. Au point d'ailleurs que certaines organisations créent une Direction de la transformation distincte. La fonction RH elle-même peut sur-intégrer cette absence de légitimité, oubliant que celle-ci ne se décrète pas, mais se conquiert.

Les impératifs du quotidien doivent être gérés, personne ne le nie. Mais le décalage entre le cœur de l'activité quotidienne de la DRH et les enjeux humains à traiter peut conduire à priver l'entreprise d'un acteur majeur de la transformation et réduire ses chances de faire face à ces ruptures. Fort heureusement, il existe des voies pour changer la donne.

Comment être au rendez-vous ?

Le préalable est d'analyser ce à quoi son entreprise est confrontée. À défaut, la fonction RH ne sera ni sollicitée, ni légitime pour intervenir sur l'amont des transformations. Tout au plus fera-t-on appel à elle pour mettre en œuvre des décisions prises sans elle et intégrant mal le facteur humain.

Pour cela la DRH doit comprendre le business de l'entreprise : quelle est son activité, quels sont les défis auxquels elle va devoir répondre, comment les marchés pourraient-ils se recomposer, que font les concurrents ? Et pour faire face à cet environnement, quelle est la stratégie adoptée par l'entreprise, qu'elle soit formalisée ou implicite ? Puis elle analysera comment la révolution technologique et ce qu'elle permet sont intégrés et comment les modes de fonctionnement doivent évoluer.

Il s'agit ensuite pour la DRH de s'alimenter sur les transformations en cours. Ruptures économique, sociologique et technologique : la difficulté est d'identifier l'ouvrage, la conférence, la réalisation qui

ont une véritable valeur ajoutée. Le praticien RH doit avoir construit ses repères quant à la pertinence des sources auxquelles il a recours pour nourrir sa réflexion.

L'autre changement renvoie à la posture. Pour que le DRH apporte toute sa valeur ajoutée, il est indispensable que l'entreprise mette en place ce qui fera que les managers assumeront pleinement leurs responsabilités, sans que les équipes RH aient en permanence à pallier leurs carences. Plus facile à dire qu'à faire ? Pas si sûr, au regard des progrès radicaux réalisés en la matière par certaines entreprises qui ont pris le sujet à bras-le-corps.

C'est aussi avec les collaborateurs dans leur ensemble que la posture de la DRH doit changer. Peu importe les processus, dispositifs, outils construits par les experts RH. Ce qui compte, c'est ce qui est ressenti par le collaborateur. La DRH ne doit plus aborder la réalité à travers sa structure de pensée et ses grilles d'analyse, mais se centrer sur ce que vit le collaborateur.

Elle se met alors en bonne position pour identifier les directions à travailler pour créer de la valeur, que ce soit sur le plan de la culture et des comportements, de l'organisation et des modes de fonctionnement, des compétences ou de l'engagement. Le quotidien du praticien RH pourra ensuite être réaménagé à travers ce filtre. Pour ne prendre que quelques exemples, le recruteur devra évaluer les candidats à l'aune des comportements que l'entreprise a identifiés comme devant être développés ; les parcours devront intégrer les priorités de développement business ; les évolutions de rémunération devront être passées au crible d'une priorisation des métiers au regard des choix stratégiques, etc.

Dans cette période de bouleversements profonds pour l'entreprise, la fonction RH peut créer beaucoup plus de valeur en montant en gamme. Cette mutation de la fonction RH n'est pas simple à opérer. Mais ce métier émergent est autrement plus riche que celui qui est en train de s'éteindre.

Gilles Verrier, *Directeur Général d'Identité RH*

Nicolas Bourgeois, *Directeur Associé d'Identité RH*

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.