

Investir le terrain de l'organisation

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



Vous faites partie du panel limité de dirigeants qui reçoit chaque mois la newsletter d'Identité RH. Elle vous est adressée sous une forme papier qui correspond à nos standards de qualité. Si vous préférez recevoir ce document sous format électronique, il vous suffit de nous l'indiquer par mail à contact@identiterh.com.

Entre le métier de DRH tel qu'il est pratiqué dans les pays anglo-saxons et celui mis en œuvre dans nos entreprises, il existe une différence fondamentale : la responsabilité première de nos collègues américains, britanniques ou canadiens porte sur l'organisation. Une grande partie de leur activité est centrée sur l'amélioration des modes de fonctionnement effectifs de l'entreprise.

En France, le DRH est rarement sollicité sur les questions d'organisation. Il l'est, parfois à son corps défendant, dans les situations de restructurations. Mais celles-ci ne sont que la partie aval de choix d'organisation préalables auxquels il n'est pas systématiquement associé.

Il aborde également ce terrain à travers la GPEC, puisque l'organisation ciblée conditionne les métiers futurs. Mais l'organisation est souvent appréhendée comme invariante, a fortiori quand la GPEC est traitée en tant qu'objet de relations sociales plus que comme outil stratégique.

Les questions d'organisation peuvent aussi être évoquées en matière de gestion des parcours : elles fournissent le cadre des évolutions futures. Même là, il est révélateur que ces projections se matérialisent dans le cadre de « People Reviews » et non d'« Organisation & People Reviews ».

Lorsqu'il est enfin demandé à la fonction RH de s'occuper d'organisation, c'est pour travailler sur les organigrammes dont chacun sait qu'ils ne sont que la partie formelle, et parfois déformée, des modes de fonctionnement réels.

Les entreprises dans lesquelles les responsabilités de la DRH en matière d'organisation sont reconnues restent des exceptions : c'est le cas de Danone depuis longtemps ou de Kiabi dans la période plus récente. Ces entreprises combinent alors souvent dans une même entité organisation et développement des compétences.

Pourquoi est-ce important que la fonction RH investisse ce terrain ? Tout d'abord parce que quand elle ne le fait pas, ces questions sont mal traitées. Ceci alors que la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise est conditionnée par la qualité de ses choix organisationnels. Dans le contexte économique actuel, aucune entreprise ne peut plus faire l'impasse sur le premier déterminant de son résultat, la satisfaction du client, et donc sur une meilleure organisation de sa chaîne de création de valeur.

Sur le plan de la GRH, trois enjeux sont conditionnés par les décisions de l'entreprise en matière d'organisation :

- Celui du bien-être au travail, versant positif des « risques psycho-sociaux », qui impacte de plus en plus la performance individuelle et collective, via cette variable intermédiaire qu'est l'engagement. Les entreprises ont pris conscience des déterminants organisationnels de ce bien-être au travail et ne se limitent plus à une approche psychologisante.
- Celui des coopérations entre les personnes, les fonctions, les équipes, les entités. .../

/... Le fonctionnement en silos est l'héritage direct des choix organisationnels anciens de l'entreprise. Alors que le partage et de la diffusion des informations et connaissances au-delà des frontières organisationnelles devient un passage obligé.

- Celui du contenu des métiers et des parcours entre ces métiers, enjeu qui sera traité de façon pertinente si les questions d'organisation ont été traitées au préalable.

Si le DRH est convaincu de la nécessité d'investir ce terrain, reste la question du « comment faire ? »

Le point de départ est constitué par la stratégie de l'entreprise, avec une question : « *De quelle organisation, de quels modes de fonctionnement avons-nous besoin pour pouvoir mettre en œuvre notre stratégie ?* » J'ai accompagné récemment la Direction de Vygon, entreprise familiale dont le métier est la production et la commercialisation de matériel médical non renouvelable. Son DG était à juste titre convaincu que l'organisation en place ne permettait plus de faire face au développement de l'entreprise. C'est la volonté d'aligner l'organisation sur la stratégie qui a permis de formaliser un positionnement marché qui n'était

Jusqu'alors qu'implicite (se différencier par la qualité des services associés aux produits), puis de définir l'organisation adaptée.

Transformer l'organisation, ce n'est pas travailler en premier lieu sur les métiers au sein des grandes fonctions, qui sont autant de silos verticaux construits autour de logiques internes. Mais c'est adopter une approche horizontale, centrée sur les processus transversaux qui créent de la valeur pour le client. L'analyse de ces processus permettra de reconfigurer les activités de l'entreprise. Le travail sur le périmètre et le contenu des métiers n'en sera ensuite que plus pertinent. C'est en combinant ainsi une approche de type processus, historiquement plutôt portée par les directions Stratégie ou Qualité, et son approche classique des métiers que la DRH apportera une valeur ajoutée.

Mener ce chantier en capturant les « pourquoi » des changements d'organisation permettra ensuite de leur donner du sens. Tout en gardant à l'esprit que de nombreuses entreprises ont appris à leurs dépens qu'il valait mieux une organisation imparfaite incarnée par des collaborateurs engagés que des réajustements répétés qui génèrent inquiétude et démotivation.

Un projet accompagné par Identité RH : construire la filière Supply Chain de



- Le besoin de l'entreprise : la filière Supply Chain de Leroy Merlin a été constituée en regroupant l'ensemble des structures intervenant sur flux et stocks produits. Restait à optimiser cet ensemble, à l'organiser et à transformer un ensemble de centres de coûts en une filière créant de la valeur.
- La démarche mise en œuvre : avec notre accompagnement, les dirigeants de la filière ont tout d'abord formalisé son identité et détaillé la valeur qu'elle peut créer. Puis nous avons produit une analyse des processus. Enfin, sur cette base, nous avons animé un groupe de travail pour repositionner les métiers, puis définir les compétences requises et les passerelles entre ces métiers.
- Les résultats concrets : c'est à partir des contenus produits que la filière peut communiquer et renforcer son attractivité interne et externe. Le travail réalisé sur métiers, compétences et passerelles servira de base aux chantiers sur les parcours et le positionnement rémunérations.

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 2012