

## LES PROCESSUS RH, FREIN OU ACCÉLÉRATEUR ?

L'ampleur inédite des enjeux de transformation auxquels l'entreprise est confrontée est désormais une évidence pour tous. La mue de son environnement business, les aspirations émergentes et la révolution informationnelle et relationnelle lui imposent une remise en cause radicale de ses habitudes.

L'entreprise a notamment besoin de plus de souplesse dans ses décisions et ses modes de fonctionnement, de manière à pouvoir s'adapter rapidement en situation.

Dans ce contexte, quel est aujourd'hui l'impact de la gestion des RH et de ses processus sur les fonctionnements de l'entreprise ? Partons de ce qu'en expriment les opérationnels dans certaines entreprises.

Beaucoup les vivent comme une contrainte qui vient s'ajouter à leurs activités et à leur charge de travail, sans en percevoir la valeur ajoutée. Prenons l'entretien annuel. L'exercice devient vite un pensum s'il ne s'agit que de compléter de façon formelle une fois par an les différentes parties d'un support en y consacrant une ou deux heures avec chaque collaborateur. Quant à doubler cet exercice d'un autre entretien imposé par le législateur, l'entretien de développement professionnel...

Ce qui est souvent mis en cause par les managers, c'est la rigidité qu'ils perçoivent dans ces processus et les délais qu'ils peuvent imposer. Quand dans votre équipe vous manque une expertise dont vous avez besoin en urgence, en passer par la DRH peut être ressenti comme relevant d'un formalisme sans grande utilité.

### **Des processus RH qui rigidifient le fonctionnement de l'entreprise**

Posons directement la question : cette perception est-elle justifiée ? Dans certaines entreprises, elle est corroborée par les faits. Deux dérives expliquent cette situation. Une partie des collaborateurs de la DRH sont en premier lieu des gestionnaires. Leur métier est centré sur la réalisation effective formelle d'un certain nombre d'actes par les managers, dans le cadre des processus



définis. La part des entretiens annuels effectivement réalisés, par exemple, en occultant la qualité réelle de l'exercice et son utilité dans l'activité du collaborateur. Le gestionnaire RH est alors dans la posture du sachant, garant de la règle vis-à-vis d'un opérationnel qui pourrait être déviant sans ce filet de sécurité.

Seconde dérive expliquant cette perception : trop souvent, ces processus RH sont animés sur leurs « comment » : quel déroulement détaillé, quels outils utilisés, quel calendrier, quel ordonnancement des tâches ? Le praticien RH considère que les « pourquoi » de ce processus, sa valeur ajoutée potentielle est évidente pour tous, sans que qu'il soit nécessaire d'y revenir, encore et encore.

Certains DRH sont conscients de cette situation : ils ont au quotidien des retours au mieux dubitatifs, souvent critiques, parfois résignés des managers. Mais au lieu de changer la donne, ils essaient alors de réduire la contrainte, en simplifiant et en allégeant le processus et les outils associés. Cette approche n'est pas suffisante.

### **Des processus RH qui peuvent créer de la valeur**

Mobiliser l'ensemble des collaborateurs dans une même direction, en aidant à ce que leurs objectifs soient clairs, cohérents et convergents est la condition pour que les résultats ciblés par l'entreprise soient atteints. C'est là que le management de la performance individuelle et collective trouve son utilité.

Disposer des compétences pour que l'entreprise déploie son activité et réalise cette performance, aujourd'hui et demain, est indispensable. C'est là qu'une démarche active et ciblée de développement des compétences apporte toute sa valeur ajoutée.

Adopter des décisions cohérentes et alignées avec les choix stratégiques de l'entreprise en matière de recrutement, de rémunération des personnes ou de parcours professionnels est une condition pour que ces choix entrent dans les faits. C'est là que la formalisation et la mise en œuvre de politiques en la matière contribue au développement de l'entreprise.

Mobilisation, engagement, efficacité, transformations, performance, croissance : ces enjeux qui sont au cœur de la vie de l'entreprise peuvent donc être considérablement impactés par les politiques et processus RH. Ils jouent alors le rôle d'accélérateur dans le développement de l'entreprise. Les organisations qui ont connu les plus fortes croissances ces dernières années ou qui ont réussi les transformations les plus importantes avaient travaillé sur cet alignement.

### **Passer du frein à l'accélérateur**

Quelle approche pour un DRH s'il veut que son entreprise bascule de processus RH vécus par les opérationnels comme des contraintes sans valeur ajoutée à des dispositifs mobilisés par les mêmes pour alimenter le développement de l'entreprise ?

Le préalable consiste à analyser et à intégrer le positionnement stratégique ciblé par l'entreprise. Tout simplement parce que ce sont ces éléments qui donneront leur sens aux choix faits ensuite en matière de processus RH. Les processus RH de Rexel, avec le choix d'un modèle business centralisé, ne peuvent être ceux de Sonepar, développant les services au client sur le terrain.

Il s'agit ensuite de déduire de ces déterminants stratégiques ce que peut être la contribution apportée par les processus RH. L'ensemble des processus RH de caisses régionales du Crédit Agricole ont ainsi été revisités au regard des enjeux considérables de transformation de la banque de détail.

C'est sur cette base que les processus RH pourront être reconstruits, en veillant aux trois conditions de réussite. Capturer dans les déterminants stratégiques les « pourquoi » des choix qui sont faits. Mener ce chantier avec les intéressés, dans une démarche de large co-construction. Être vigilant sur la simplicité des processus et outils produits.

**Gilles Verrier**, Directeur Général d'Identité RH

**Nicolas Bourgeois**, Directeur Associé d'Identité RH

## IDENTITE RH EN ACTIONS

### Redynamiser les processus RH de **Lagardère**

**LE BESOIN** : dans un groupe très fortement décentralisé, les processus RH ont été construits de façon ad hoc, avec une approche menée au niveau de chaque entité opérationnelle. Ils font l'objet d'un niveau d'adhésion et d'appropriation très variable selon les activités. Il s'agit aujourd'hui de renforcer l'impact de ces processus sur le business, tout en conservant l'autonomie forte de chaque société.

**LA DÉMARCHE** : c'est autour des enjeux identifiés comme communs, notamment l'internationalisation et les impacts du digital, qu'un séminaire de deux jours est organisé pour l'ensemble des DRH des différentes sociétés du groupe. Le partage d'expérience autour des principaux processus RH et des transformations à y apporter pour faire face aux enjeux opérationnels, ainsi que le travail de projection réalisé en collectif à cette occasion, permettent la construction d'une démarche partagée.

**LES RÉSULTATS** : les différentes sociétés sont désormais engagées dans cette démarche de remise à plat de ces processus RH avec les opérationnels. Des échanges structurés sont organisés sur les avancées réalisées.

**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.**