

Réorganiser la fonction RH

Dans la plupart des entreprises, l'organisation de la fonction Ressources Humaines a été construite au fil du temps, par ajustements successifs en fonction des besoins du moment. Or les enjeux humains se sont considérablement transformés, avec une structure RH qui se doit d'être alignée sur ces enjeux. Repenser en profondeur l'organisation de la DRH est donc pour de nombreuses entités une véritable nécessité.



Quatre principes

Dans les opérations de ce type, nous nous appuyons sur quatre principes, qui sont autant de partis pris structurants pour la démarche :

- ✿ C'est la création de valeur qui doit être la boussole. Il est impératif de s'affranchir de la conception dans laquelle la fonction RH, centrée sur ses fonctions régaliennes, n'était de fait qu'un centre de coûts. Si le facteur humain a un impact sur le chiffre d'affaires de l'entreprise (qui en douterait ?), alors la fonction RH doit se centrer en priorité sur les missions qui permettent de maximiser cet impact.
- ✿ De quelles missions s'agit-il ? La réponse ne peut être identique quelle que soit l'entité. Tout dépend des enjeux stratégiques auxquels l'entreprise concernée doit répondre en priorité, notamment des transformations de son environnement à prendre en charge. L'approche ne peut être que contingente.
- ✿ L'intégration d'une dimension prospective est essentielle. À défaut, les terrains d'intervention identifiés comme prioritaires et l'organisation mise en place pour les traiter seront vite dépassés. Cette dimension prospective est d'autant plus sensible que les enjeux émergents sont nombreux en RH.
- ✿ La réflexion sur ce sujet ne peut être menée en chambre. Elle doit bien sûr associer largement l'équipe RH, pour faciliter ensuite la mise en œuvre de l'organisation cible. Mais il est également indispensable que l'ensemble des dirigeants de l'entreprise soient parties prenantes, ce qui contribuera au positionnement de la fonction RH comme créatrice de valeur.

Les différentes étapes

Comment déployer un tel projet ? L'entreprise peut procéder en six étapes :

1. Analyser ses enjeux stratégiques au regard de son environnement. Dans un contexte concurrentiel de plus en plus tendu, dans lequel de nouveaux entrants peuvent à tout moment rebattre les cartes, l'entreprise se doit de faire des choix forts, qu'ils soient implicites ou explicites. Pour la DRH, comprendre ce qu'est la proposition de valeur ciblée, le *business model* associé, les axes stratégiques de développement revient à identifier les déterminants de ses priorités.

Lorsque le Crédit Agricole décide de se réinventer comme banque du territoire en faisant la différence sur la relation client, les transformations de la culture du Groupe que suppose ce choix stratégique conditionnent les priorités de la DRH.

2. Identifier où la DRH peut créer de la valeur sur ces enjeux. Même si le pont entre stratégie et RH n'est pas simple à faire, tant le focus historique de la fonction RH portait sur ses expertises propres.

Pour Renault, le choix stratégique de consolider ses positions en se concentrant désormais sur les pays où le groupe a fortement investi suppose d'optimiser l'allocation des ressources et de se concentrer sur les talents. Aborder les enjeux locaux de la transition alimentaire conduit Danone à assurer le développement de nouvelles organisations basées sur l'agilité, l'autonomie et la proximité.

3. Alimenter la réflexion de réalisations externes. Il ne s'agit en aucun cas de copier ce que font les autres, mais bien d'ouvrir le champ des possibles. Ces éléments de *benchmark* doivent être qualitatifs (missions et terrains d'intervention) et quantitatifs (effectifs affectés à chaque mission).
 4. Définir et hiérarchiser les missions de la DRH. C'est à partir des livrables des étapes 1 à 3 qu'il est possible de définir ces missions, en élargissant éventuellement les terrains d'intervention de la DRH. Les questions d'agilité de l'entreprise peuvent par exemple émerger comme un enjeu nouveau pour certaines DRH, au regard des besoins de structures lourdes challengées par des concurrents plus rapides. Un travail de priorisation de ces missions devra ensuite être réalisé, qui peut conduire à des choix radicalement différents de ceux du passé. Et aucun copier/coller n'est permis !
 5. En déduire l'organisation cible pour la DRH. Par organisation, nous entendons ici non seulement structure, telle que représentée par un organigramme, mais aussi modes de fonctionnement. La structure peut être revue avec une approche de type « base zéro », qui permettra une révision plus complète. Restera à définir les articulations entre activités RH et avec les autres entités, le mode de gouvernance, voire les postures à développer.
 6. Définir et mettre en œuvre le plan de marche qui permettra d'aller de l'organisation actuelle à l'organisation cible. Il s'agit là d'une étape sensible. Elle suppose la réaffectation et la montée en compétence de certains profils, en abordant l'enjeu de leur engagement. Elle implique de traiter les incompréhensions éventuelles des acteurs qui étaient les plus impliqués dans les terrains désormais moins investis. Elle nécessite une adaptation de tous ceux qui sont en relation avec la DRH. Ces risques seront réduits si la mise en œuvre du plan de marche est réalisée en revenant systématiquement aux « pourquoi » construits dans les étapes précédentes.
- C'est au prix d'une approche qui se doit d'être ouverte, riche en contenu et exigeante envers elle-même que la DRH apportera toute sa valeur à l'entreprise.

Gilles Verrier, *Directeur Général d'Identité RH*
Nicolas Bourgeois, *Directeur Associé d'Identité RH*

IDENTITÉ RH EN ACTION

Définir l'organisation cible de la DGRH du Groupe L'ORÉAL

LE BESOIN : souhaitant repenser son organisation RH, L'Oréal a sollicité Identité RH, notamment pour produire un *benchmark* qualitatif et quantitatif des organisations RH dans les grands groupes internationaux. Celui-ci a été le point de départ d'une réflexion plus large sur la valeur ajoutée d'un *corporate* RH et ses domaines d'intervention.

LA DÉMARCHE : Identité RH a tout d'abord identifié les enjeux clés à aborder dans le cadre du *benchmark* pour répondre aux attentes de L'Oréal : simplification, valeur ajoutée, alignement stratégique, innovation. Un *benchmark* a ensuite été réalisé auprès de Sanofi, Ubisoft, Société Générale, Tarkett, Total, Michelin, Essilor et Danone, donnant lieu à des monographies détaillées et permettant d'identifier de nouvelles pistes. Ces éléments de *benchmark* ont été partagés avec l'ensemble du panel d'entreprises. En parallèle, un travail avec le CODIR RH a été conduit pour identifier les activités cibles de la DRH Groupe de demain.

LES RÉSULTATS : suite à ce projet, L'Oréal conduit actuellement différents chantiers d'optimisation et de simplification de son organisation RH. La DGRH Groupe renforcera ainsi sa contribution stratégique au travers de nouvelles activités.

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.