

## La crise : opportunité pour repositionner la DRH

Avec la crise sanitaire, la DRH s'est retrouvée en première ligne dans de nombreuses entreprises. En mettant en place les réponses qui s'imposaient face aux bouleversements du travail, elle a démontré sa capacité de mobilisation. Dans ce contexte, sa visibilité comme sa valeur ajoutée ont été renforcées.

Son intervention a été largement appréciée et reconnue, aussi bien par les collaborateurs qu'elle a permis de sécuriser que par des directions générales qui auraient été bien en peine de traiter la situation sans elle.



Cette situation est nouvelle pour une fonction RH dont l'action a, depuis dix à quinze ans, souvent été cantonnée à des terrains d'intervention limités et qui a fait l'objet de critiques constantes. Certes la réalité est hétérogène selon les entreprises et il existe des fonctions RH qui ont une très forte contribution stratégique. Mais reconnaissons qu'elles constituent l'exception. Trop souvent, le quotidien des dirigeants RH et de leurs équipes s'est réduit à la gestion de processus RH récurrents et a déserté d'autres terrains où ils auraient pu créer de la valeur.

Peu importe qui est responsable de cet état de fait, entre des DG qui ont enfermé la fonction RH sur ces terrains et une fonction RH qui n'a pas su ou voulu aller au-delà, considérant que sa légitimité à intervenir dans certains domaines devait lui être déléguée plutôt qu'être conquise. Ce qui compte, c'est qu'une fenêtre d'opportunité s'est ouverte au regard du rôle nouveau joué par la fonction RH dans le cadre de la crise sanitaire.

Se saisir de cette opportunité – nous osons le terme – suppose d'agir à la fois sur les terrains d'intervention, le positionnement et la posture de la DRH.

### **Les terrains d'intervention de la DRH**

Certaines activités de la DRH relèvent de ses tâches régaliennes et de ses processus récurrents. Mais ses terrains d'intervention sont potentiellement beaucoup plus larges. Ces dernières décennies, la nature même du travail s'est transformée, passant du travail centré sur la matière et l'exécution au travail du savoir, basé sur la gestion d'informations et de relations. C'est la raison pour laquelle le facteur humain est désormais le premier facteur de création de valeur.

Pour capitaliser sur ce levier, la DRH peut construire des réponses à plusieurs questions :

- Quelle est la proposition de valeur collaborateur qui doit être formalisée et déployée pour alimenter la mise en œuvre du projet stratégique de l'entreprise ? Quel est le modèle d'engagement qui en découle, combinant engagement affectif et engagement rationnel, et comment le matérialiser ?
- Quelles sont les transformations de la culture d'une part, des modes de fonctionnement d'autre part qui doivent être menées pour que l'entreprise puisse faire face aux mutations actuelles et à venir de son environnement business ?
- Quelles sont les compétences que requerront les activités de l'entreprise à plusieurs années et comment anticiper leur acquisition et leur développement ?
- Quelle organisation dessiner pour l'entreprise de demain ?
- Quelle démarche déployer sur l'ensemble des projets de transformation, quelle que soit leur nature, afin de garantir leur appropriation et l'implication de tous ?

La DRH qui investit ces terrains apporte une tout autre valeur ajoutée que celle qui s'en tient à ses responsabilités de gestionnaire du quotidien.

### **Le positionnement de la DRH**

Pour pouvoir investir ces terrains et créer de la valeur, la DRH doit modifier son positionnement. Pour aborder un enjeu donné, elle ne peut plus se contenter du seul respect de ses obligations formelles, et notamment du cadre juridique, ni même du prisme de ses expertises

métier. C'est bien à partir de l'impact de son intervention sur la mise en œuvre du projet stratégique de l'entreprise qu'elle doit opérer.

Cela suppose tout d'abord qu'elle soit en veille permanente sur les transformations de l'environnement de l'entreprise, que celles-ci soient économiques, technologiques, sociologiques, démographiques ou sociétales. Cela nécessite ensuite qu'elle renforce sa compréhension du business en intégrant de façon fine ce qu'est le métier de l'entreprise et en développant sa maîtrise des logiques financières à l'œuvre. Cela requiert enfin un ancrage terrain qui seul permet de comprendre les réalités de l'organisation.

C'est à ces conditions que la DRH sera pertinente dans ses interventions sur l'ensemble des sujets comprenant une dimension humaine et qu'elle sera sollicitée dès l'amont des projets.

### **La posture de la DRH**

La DRH ne pourra investir ces terrains source de création de valeur et préempter un nouveau positionnement que si elle adopte la posture requise.

Dans son histoire, la fonction RH a parfois adopté une posture de « gardienne des règles » la conduisant à une position haute avec les opérationnels. Elle a aussi connu la posture basse où elle s'alignait sur toutes les demandes des opérationnels, quelles qu'elles soient.

Dans le premier cas, l'esprit de service était sacrifié. Dans le second, elle renonçait à sa valeur ajoutée spécifique.

Ce dont il s'agit désormais, c'est de combiner esprit de service et apports spécifiques. Autrement dit de renoncer à la posture du gendarme et à celle du valet pour adopter celle du coach.

C'est à cette condition que la DRH pourra s'appuyer sur des dirigeants et des opérationnels ayant intégré les logiques dont elle est porteuse et ainsi consacrer une partie croissante de son temps à la valeur qu'elle peut créer.

Dans certains entreprises, cette mue de la DRH constituerait une véritable révolution, avec la bascule d'un rôle de gestionnaire à celui de stratège. Le regain d'intérêt pour ce que peut apporter la DRH ainsi que le renforcement de sa crédibilité, intervenus depuis mars 2020, créent des conditions favorables.

Encore faut-il que la DRH sache s'en saisir, sans chercher dans ses pratiques quotidiennes à revenir au « monde d'avant ».

Il lui suffit parfois d'une initiative, en se centrant sur la réponse à un enjeu crucial pour l'entreprise et en ayant l'audace d'investir ce terrain même si elle n'y est pas attendue, pour modifier le regard des autres acteurs et changer la donne.

## IDENTITÉ RH EN ACTION

### Renforcer la contribution stratégique des RH chez

**LE BESOIN :** dans un secteur en forte recomposition et après plusieurs exercices difficiles, Auchan veut repositionner sa fonction RH afin que celle-ci renforce sa contribution stratégique. Après avoir revu l'organisation de la fonction RH et son maillage du territoire, le groupe souhaite faire « monter en puissance » ses RH.

**LA DÉMARCHE :** Identité RH a mis en place une démarche d'accompagnement sous forme d'ateliers, visant dans un premier temps à élargir la perception par les RH de leur contribution potentielle et de leurs champs d'intervention, puis à les aider à identifier les actions à mener dans leur entité pour adopter le positionnement et les postures permettant cet élargissement.

**LES RÉSULTATS :** chaque responsable RH dispose désormais d'une feuille de route qu'il a construit au regard de ces éléments et qui lui permet de renforcer la valeur ajoutée qu'il apporte sur le périmètre dont il a la responsabilité.

**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.**