



## La Lettre

Novembre 2013

# INNOVER EN RESSOURCES HUMAINES

par **Gilles Verrier**, Directeur Général d'Identité RH, professeur associé à Sciences Po  
et **Nicolas Bourgeois**, Directeur Associé d'Identité RH, chargé de cours à HEC

Dans de nombreuses entreprises, le cadre d'activité de la fonction RH est contraint : processus standardisés, outils omniprésents, prisme dominant des tâches récurrentes, difficulté à faire bouger les lignes avec les dirigeants et agenda surchargé par les relations sociales.

Pourtant, ce n'est pas en empruntant les voies traditionnelles que la fonction RH contribuera à répondre aux enjeux majeurs de l'entreprise : sa situation économique et les réponses à apporter aux ruptures de son environnement, les sources de sa croissance durable, la transformation du travail, l'engagement de ses collaborateurs ou les pénuries de compétences déjà programmées. Si la fonction RH veut être autre chose qu'un centre de coûts, elle se doit d'innover. Elle aborde alors l'innovation comme source de sa contribution à la création de valeur.

Cette approche permet d'éviter un écueil : celui de l'effet de mode. La démarche gadget fera peut-être le buzz pendant un temps. Elle n'apportera rien sur le fond parce que plaquée artificiellement sur les réalités de l'entreprise. Pour ne prendre qu'un exemple, l'échec marquant du *knowledge management* dans de nombreuses entreprises est en grande partie la conséquence de cette inadéquation.

Pour innover, le DRH doit impérativement croiser deux dimensions :

- \* Un ancrage fort dans les réalités de son entreprise. En effet, l'innovation est toujours contextuelle et relative : ce qui constituera un apport majeur dans une entreprise donnée sera inadapté voire passéiste dans une autre. Pour innover en RH, il est primordial de « coller » aux besoins sociaux, qu'ils soient exprimés ou pas, et d'entendre les signaux faibles.

- \* Une capacité à « sortir du cadre », pour trouver de nouvelles voies, quitte à prendre des risques. La DRH de Décathlon était dans cette logique lorsqu'elle a récupéré en son sein un magasin pour en faire son laboratoire en matière de formation et d'organisation, les équipes RH en charge de ces dimensions concevant désormais au contact direct du client.

### Les champs d'innovation en RH

Les terrains d'innovation identifiables actuellement dans les entreprises que nous accompagnons sont les suivants :

- \* Le développement managérial est le champ d'innovation le plus investi. Toutefois la créativité s'exerce surtout sur la forme (interventions décalées, séquences de *peer coaching*, etc.), trop peu sur les contenus. Les entreprises qui ont défini leur cible managériale à partir de leur stratégie business restent des exceptions.
- \* L'épanouissement au travail est traité par des entreprises ayant su dépasser l'approche purement défensive centrée sur les risques psychosociaux. La Française des Jeux a ainsi obtenu le prix de l'initiative RH 2012 pour son plan d'action managérial, appuyé par un observatoire interne du bien-être au travail.
- \* Le terrain de la rémunération est un des plus prolifiques en matière d'innovations RH, avec de nouvelles modalités adaptées aux différentes populations. Se mettent également en place des dispositifs originaux de communication qui permettent de dépasser les tabous sur le thème.
- \* L'organisation du travail redevient un terrain d'innovation pour la fonction RH, autour d'alternatives en matière de *staffing*,

d'organisation du temps de travail, voire de modes de fonctionnement de l'entreprise (décentralisation de la décision, travail à distance et/ou collaboratif, remise en cause des logiques purement hiérarchiques, etc.)

\* La marque employeur doit désormais être travaillée à partir des réalités vécues en interne et d'une « proposition de valeur collaborateur » découlant de sa stratégie, ce qui conduit à faire un enjeu business et RH plus qu'un pur objet de communication.

\* Le *workforce planning* permet de réelles innovations en reliant effectifs et compétences actuels aux besoins opérationnels de l'entreprise à moyen terme, sans pour autant reproduire la lourdeur des démarches GPEC.

## Six idées pour déclencher l'innovation

1. Initier la démarche avec son équipe RH autour des questions suivantes : de quoi ont besoin les différents acteurs de l'entreprise ? Comment développer leur confiance ? Comment les satisfaire dans la durée ?
2. Se nourrir du terrain. L'innovation doit éclore de ce qui émerge chez les collaborateurs. L'échec de certains projets innovants s'explique

a contrario par la difficulté de l'équipe projet à adopter le point de vue du client-utilisateur.

3. Développer ses connexions avec le monde extérieur. Associations professionnelles, événements RH et missions de conseil peuvent être sources d'idées nouvelles, à une condition : une sélection rigoureuse.
4. Prendre des chemins de traverse : en s'inspirant des méthodes des fonctions R&D ou marketing, en récoltant des données nouvelles, en intégrant aux projets d'autres parties prenantes.
5. Installer un dispositif d'innovation durable, permettant ainsi de ne pas confondre innovation et « coup marketing ».
6. Laisser la place à l'expérimentation, donc à l'échec. Pour être acceptées par les acteurs de l'entreprise puis intégrées dans leur quotidien, les innovations doivent parfois être testées et affichées comme « en travaux ».

*« La folie, c'est de faire et refaire la même chose en espérant que le résultat sera différent »,* disait Einstein. Dans notre accompagnement des entreprises, nous travaillons à le prendre au mot en proposant systématiquement de sortir du cadre.

## Identité RH en actions : Inventer la banque de demain

- \* **Le besoin :** une entité régionale d'une Banque de Détails mène un chantier pilote visant à réinventer la banque de proximité, alors que les grands acteurs bancaires sont plutôt dans une logique de fermetures d'agences du fait de la croissance des autres canaux. La DRH aborde ce projet sous deux angles : l'organisation du réseau et le profil des managers.
- \* **La démarche :** le volet organisationnel est traité de manière à renforcer la couverture du territoire, avec la mise en place d'entités opérationnelles regroupant plusieurs points de vente. Un référentiel de management est construit qui détaille le profil du patron opérationnel de ces entités, centré sur la dimension entrepreneuriale et l'orientation client. Un assessment est construit sur cette base afin d'identifier en interne les profils adaptés.
- \* **Les résultats :** l'organisation est désormais en place au sein de six entités pilotes. Comparés à ceux des autres entités, les premiers résultats commerciaux confirment l'impact et la validité des choix.

*Identité RH a été créé en 2004 par Gilles Verrier. Notre ambition est de devenir 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.*