



La Lettre

Octobre 2016

UN BOULEVARD S'OUVRE POUR LES DRH

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

Notre lettre du mois dernier s'attachait aux conditions de réussite des transformations de l'entreprise. Les mutations de son environnement lui imposent ces transformations. Mais de quelles mutations s'agit-il ?

Les mutations externes à l'œuvre

- ✿ Elles concernent en premier lieu l'environnement business de l'entreprise : d'une économie de l'offre où il s'agissait de « pousser du produit », à une économie de la demande où c'est le client qui est rare, avec des canaux de consommation qui se multiplient. Sans se limiter au seul phénomène d'uberisation, l'élargissement du champ concurrentiel impose de plus en plus à l'entreprise adaptabilité et focalisation sur l'externe, sous peine de graves difficultés sur ses marchés, voire de disparition.
- ✿ Ces mutations relèvent ensuite des aspirations montantes dans nos sociétés. Selon toutes les études, jamais le besoin de se réaliser au travail, la quête de sens et l'aspiration à des rapports basés sur le respect et la considération n'ont été aussi forts.
- ✿ Enfin, nous vivons une révolution en matière d'informations et de relations. L'information était hier une denrée rare, diffusée via des canaux verticaux, sa rétention étant source de pouvoir. Elle est désormais infinie et hétérogène. Et dans un monde fonctionnant en réseau et en communautés, la diffusion de l'information pertinente devient source d'influence.

En arrière-plan, le digital a rendu possibles ces ruptures, même si le positionner comme cause unique est un peu court.

Une quatrième mutation : celle du travail

Au sein de l'entreprise, ces trois mutations en appellent une quatrième : la refondation du travail qui permettra de répondre aux trois premières.

C'est en premier lieu sa nature qui change, de l'activité prescrite au travail du savoir. Son contenu doit basculer de l'exécution à l'intelligence des situations.

Son organisation requiert de passer d'une organisation de type taylorien avec ses normes et process en guise de régulation à des modes de fonctionnement beaucoup plus souples. Sa gestion, de basculer de processus figés portés par des experts à des politiques qui font sens et sont partagées.

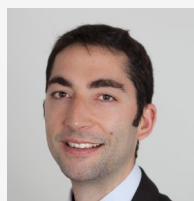
Son animation disqualifie le manager qui considérerait ses collaborateurs comme des ressources à sa disposition au profit de celui qui se positionne comme une ressource à leur disposition.

Les atouts du DRH

Dans cette situation, le DRH dispose de plusieurs atouts majeurs :



Une nouvelle arrivée chez Identité RH



Olivier Goulay rejoint Identité RH en qualité de Senior Manager. Diplômé d'HEC, Olivier s'appuie sur une expérience de 10 ans en entreprise et dans le conseil. Il a débuté son parcours chez Engie,

avant de rejoindre Saville Consulting. Après avoir créé son entreprise de conseil dans le secteur du sport, il a contribué au développement de l'activité RH d'IBM en France.

- * Si la mutation du travail est la transformation majeure à accompagner, alors il est au cœur des enjeux. Encore faut-il qu'il y soit préparé. Certains DRH se sont de fait plus intéressés ces vingt dernières années à la quantité de travail qu'à son contenu.
- * Ces mutations peuvent être accompagnées en les abordant sous des angles très divers, tous les sujets RH se prêtant à un traitement sous leur prisme.
- * Plus largement, le DRH est au vu de la nature de ces enjeux l'acteur le mieux placé pour appréhender ces différentes mutations dans leur ensemble, sous réserve qu'il entende se mobiliser sur le business de son entreprise.

Quel rôle pour le DRH ?

Le DRH peut être celui qui aide les différents acteurs au sein de l'entreprise à comprendre ce qui se joue. Les transformations du travail sont structurelles, bien au-delà des approches caricaturales (la digitalisation comme seul enjeu, les lieux communs sur les générations Y ou Z, etc.) et elles appellent des réponses nouvelles. Lorsque des caisses régionales du Crédit Agricole repensent leurs pratiques de management, ce n'est pas au regard des approches traditionnelles sur le sujet, mais après avoir défini ce vers quoi doivent évoluer les pratiques de leurs managers au regard des mutations à l'œuvre.

Le DRH peut être celui qui garantit que tout sujet RH est traité en prenant en compte cet arrière-plan, et en accompagnant cette mutation du travail. Lorsque cet organisme public mène un projet de GPEC en ayant pour premier prisme non pas ses enjeux de relations sociales, mais bien les transformations des missions, des publics et des métiers auxquelles il devra faire face demain, il est dans cette logique.

Le DRH peut être celui qui, au bout du compte, fera de la dimension RH un facteur de différenciation de l'entreprise sur ses marchés. Cette enseigne de la distribution spécialisée qui a fait du développement de la culture client l'axe premier de sa politique RH gagne mois après mois des parts de marché sur le leader du secteur.

Reconnaissons que pour jouer pleinement ce rôle, le DRH est de fait confronté à deux obstacles. D'une part, il n'est pas toujours attendu sur ces terrains. Mais l'expérience montre de toute façon que la légitimité de la fonction RH ne se décrète pas, elle se conquiert. D'autre part il n'a pas que cela à faire ! Et il a effectivement un sujet d'organisation de son agenda pour pouvoir investir ces terrains, ceux où il crée de la valeur.

Ces éléments confirment que le discours outrageusement critique sur le métier du DRH et sa déconsidération ne sont pas fatals : les transformations à l'œuvre lui ouvrent au contraire un boulevard.



Identité RH en actions : mener les transformations RH requises par les mutations business de RÉMY COINTREAU

- * **Le besoin** : des marchés de plus en plus tendus avec des habitudes de consommation qui se transforment ont conduit le groupe à cibler un positionnement stratégique traduit par des valeurs de marque. Il s'agit désormais de transformer pratiques de management et animation de la performance pour les aligner sur ces mutations.
- * **La démarche** : c'est après avoir intégré les mutations auxquelles il s'agit de répondre via des transformations à impulser en interne que le projet stratégique et les valeurs de marque ont été déclinées en responsabilités à assurer par les managers, puis une démarche de développement managérial mise en place. En parallèle, le dispositif de gestion de la performance individuelle et collective a été entièrement remis à plat dans une logique d'alignement.
- * **Les résultats** : le groupe, dans la diversité de ses entités, s'appuie désormais sur des dispositifs cohérents avec les mutations externes auxquelles il doit faire face, avec une transformation des pratiques qui se fait progressivement.

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.