

Projets RH : réunir les conditions de succès

C'est bien parce que l'environnement de l'entreprise se modifie à grande vitesse qu'elle se doit de transformer en continu ses réalités internes. Et pour capitaliser pleinement sur le potentiel humain qui est le sien, elle se doit d'initier régulièrement de nouveaux projets RH.

Mais l'organisation dans laquelle DG, DRH, Comex, équipe RH seraient tous alignés sur les projets qui doivent être menés relève du mythe. Tout simplement parce que les perceptions de ces différents acteurs peuvent ne pas converger, les priorités ne pas être partagées, les jeux d'acteurs conduire à des divergences. Voici des leviers pour réunir toutes conditions de succès.



Quel alignement des acteurs ?

Le DRH, du fait de son prisme métier centré sur les enjeux humains, de son ancrage dans les réalités opérationnelles et de sa compréhension de ce que peut apporter le levier humain au business, voit parfois émerger certains besoins avant les autres acteurs de l'entreprise. Il va alors être porteur d'une volonté de progresser sur l'enjeu identifié.

Mais il est fréquent que dans l'entreprise, d'autres que le DRH perçoivent différemment la situation. Son Directeur Général n'est pas convaincu. Ses alliés sont peu nombreux. D'autres acteurs se mobilisent contre ses initiatives. L'équipe RH elle-même peut ne pas suivre, parce qu'elle aurait le sentiment que sa pratique actuelle est mise en cause. Le budget nécessaire n'est pas validé et le projet est bloqué.

Faut-il pour autant renoncer ? Sachant que l'inaction et l'absence de réponse peuvent, sur cet enjeu, pénaliser l'entreprise à terme. Certains DRH passeront en force. Mais même s'ils finissent par démontrer l'utilité du projet au regard de ses résultats, ils entameront le capital confiance développé auprès de leur écosystème interne. Après plusieurs approches de ce type, une partie d'entre eux se retrouvera au final en « recherche d'une nouvelle opportunité ».

Embarquer la dimension tactique

Renoncer ou forcer ? Fort heureusement, une troisième voie existe. Pour pouvoir mener les projets qu'il sait nécessaires et obtenir les moyens requis, le DRH devra mettre en œuvre une approche tactique, sensibiliser les

différents acteurs en amont et déployer une stratégie d'alliés.

Cette dimension tactique est rarement présente dans les formations RH, avec une exception à Dauphine dont le MBA RH intègre un cours de plus de 20 heures sur « le positionnement et les postures du DRH » assuré par Gilles Verrier. Pour autant elle est aussi indispensable à la réussite du DRH que les contenus dont il est porteur.

Dans chacune de nos missions, nous intégrons bien sûr ce travail sur les acteurs. Mais c'est parfois en amont du lancement du projet qu'Identité RH est sollicité pour contribuer à ce travail de sensibilisation, avec pour finalité d'aider à faire valider le lancement du projet.

À ce stade amont, notre intervention pour développer l'adhésion des acteurs prend souvent la forme d'une conférence interactive ou d'un atelier de travail que nous animons. Sur la thématique concernée, nous nous appuyons sur la présentation de réalisations d'entreprises, ce qui permet d'être concret et de relier l'enjeu au quotidien de nos interlocuteurs. C'est à partir de ces illustrations que nous mettons en évidence les logiques à l'œuvre. La dimension interactive et les échanges sont bien sûr une condition pour générer l'adhésion.

Des exemples de thématiques

Dans la période récente, les enjeux sur lesquels nous sommes les plus souvent sollicités sont de natures très différentes :

- La mutation des modèles managériaux : nombreuses sont les entreprises qui ont besoin de transformer

les pratiques de leurs managers. L'expérience et les enseignements des dizaines de projets que nous avons accompagnés sur cet enjeu ainsi que notre ouvrage sur l'émergence de modèles managériaux basés sur l'autonomie, la responsabilité et la confiance nous permettent de disposer d'une matière riche. Nous réalisons ainsi en ce moment une série de conférences sur cette thématique auprès du top 100 d'un grand groupe du secteur de la formation.

- La prospective RH : notre volonté systématique d'innovation dans les missions que nous réalisons et la rédaction de notre ouvrage récent sur « Les RH en 2030 » nous donnent la matière pour alimenter une équipe RH. Elle élargit alors son champ de réflexion en identifiant ce qui émerge en RH. Un atelier sur ce thème a permis au DRH d'un groupe du secteur de l'alimentaire de lancer ensuite la démarche d'élaboration de son plan stratégique RH 2023-2026.
- Les transformations du management de la performance : en la matière, les mutations que nous observons ou que nous accompagnons ainsi que les cours que nous assurons dans plusieurs écoles sur ces tendances nous permettent de nourrir la réflexion des dirigeants. Le DRH d'un groupe du secteur du luxe a ainsi obtenu le feu vert de son ComEx sur ce projet et le budget correspondant après notre intervention devant cette instance.

- La gestion des seniors : en accompagnant plusieurs grands groupes précurseurs sur cet enjeu, Identité RH a développé dans la période récente un savoir-faire particulier dans un domaine où les initiatives sont encore rares. Une intervention devant un club de DRH a fourni à plusieurs des participants les arguments et les références pour convaincre leurs parties prenantes internes d'initier un projet sur cet enjeu.
- Les terrains d'intervention et le positionnement de la DRH : notre ancrage tous secteurs nous permet d'identifier les entreprises dans laquelle la fonction RH est la plus créatrice de valeur et de capitaliser sur leur expérience. Une séance de travail de deux heures sur ce thème avec l'équipe de Direction d'une grande entreprise de cosmétique a ainsi conduit son DG à donner mandat au DRH pour engager un vaste projet de repositionnement de la fonction.

Une fois le projet validé, Identité RH sera souvent sollicité pour l'accompagner. Mais il ne s'agit pas là d'une condition de notre intervention amont. Le DRH pourra décider d'un accompagnement par identité RH ou bien adopter un autre chemin, comme mener le projet sans être accompagné. Quel que soit son choix après la phase de sensibilisation, celle-ci aura permis de débloquer la situation. Elle aura créé les meilleures conditions pour initier la démarche.

IDENTITÉ RH EN ACTION

Déclencher un projet de transformation managériale chez Hoist Finance 🇫🇷

LE BESOIN : la filiale française de ce groupe bancaire suédois a vu la crise sanitaire bousculer les convictions de ses managers. Les confinements successifs ont conduit de fait à dépasser les pratiques anciennes, très descendantes et fondées sur le contrôle. Le DRH souhaite pérenniser un modèle managérial fondé sur la responsabilité, l'autonomie et la confiance, qui permette de développer la performance en agissant sur l'engagement des collaborateurs.

LA DÉMARCHE : une matinée de travail avec les 30 managers est animée par identité RH. À travers de multiples illustrations d'entreprises de secteurs divers, elle permet de mettre en évidence la cohérence de chacun des modèles managériaux, d'analyser les évolutions intervenues en la matière chez Hoist Finance durant les confinements et de souligner la valeur ajoutée des nouvelles pratiques.

LES RÉSULTATS : en initiant cet atelier, le DRH d'Hoist Finance a permis de pérenniser la mutation intervenue dans les pratiques de management en donnant aux managers les grilles pour la comprendre, puis les premières clés pour la prolonger et l'amplifier. Un vaste projet de développement des compétences managériales a ensuite été mené.

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 articulent toutes les enjeux RH avec la stratégie ; 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.