

## Management

### Des DRH qui changent pour aider leur entreprise à évoluer

Par **Julie Le Bolzer**, journaliste | 10/10/2013

**Formation, mobilité, diversité... Quels sont les virages - parfois serrés - que la fonction ressources humaines doit se préparer à négocier ? Etat des lieux, à l'occasion des prix du Cercle Humania 2013.**



Crédits photo : Shutterstock.com

Elle fête ses trente ans. C'est aux alentours de 1983 que la fonction ressources humaines s'est parée de cette nouvelle appellation (délaissant celle de « personnel »). Depuis, les bouleversements - globalisation, concurrence, révolution technologique... - se sont multipliés. Et accélérés. *« Dans ce contexte, les enjeux RH évoluent de plus en plus vite, observe Ghislain Missonnier, président du Cercle Humania. Désormais, la fonction RH a une valeur stratégique au sein des organisations. Au même titre que les fonctions commerciales, financières, les personnes occupant des poste RH sont de véritables "business partners"... »*

### Epouser la stratégie globale



Crédits photo : Droits réservés

Frank Bournois, directeur du centre interdisciplinaire de formation à la fonction personnel (Ciffop-université Paris II).

La notion de RH est d'autant plus stratégique que le marché de l'emploi subit de fortes tensions et qu'il est admis par tous que **le H de RH est le générateur de performance et de rentabilité.** *« De fait, et de façon bien plus prégnante que par le passé, les dirigeants attendent de la fonction RH qu'elle remplisse des missions épousant la stratégie globale et qu'elle en rende compte »,* constate Frank Bournois, directeur du centre interdisciplinaire de formation à la fonction personnel (Ciffop-université Paris II), auteur notamment d'ouvrages sur les meilleures pratiques RH des entreprises du CAC 40. Ce qui nécessite de **l'organiser au plus proche du terrain.**

## S'appuyer aussi sur les opérationnels

Pour ce faire, de plus en plus de sociétés garnissent les rangs de leur service RH en **mobilisant des opérationnels**. « *Il y a trois populations au sein des DRH : des spécialistes ayant une carrière exclusivement RH, des généralistes issus du business qui restent ensuite dans la filière RH et de plus en plus des profils qui font des allers-retours vers le terrain*, note Frank Bournois. *Le recours à ces derniers est évident. Mais il ne faudrait pas atteindre un trop grand déséquilibre car la fonction requiert un minimum de technicité RH.* » Autre tendance, le regain d'intérêt pour la gestion des experts. « *Compétitivité, innovation... Tout cela passe par les technologies*, pointe Frank Bournois. *Les entreprises doivent **regagner la confiance des experts** dont les carrières sont plus plates que celles des managers.* »



Crédits photo : Cercle Humania  
Ghislain Missonnier, président du Cercle Humania.

## Donner du sens : l'engagement sociétal et environnemental

Néanmoins, la principale révolution que connaît le management reste la [prise de conscience de la notion de sens](#). « *Ce qui conduit à ne plus parler, mais à agir concrètement en matière de diversité et de RSE. Les collaborateurs attendent cet engagement sociétal et environnemental, tout autant que les clients et les parties prenantes* », assure Ghislain Missonnier. Les initiatives en faveur de l'accès à l'emploi des personnes en situation de handicap (comme chez STEF) ou à destination de publics marginalisés (comme chez Sodexo, groupe qui accompagne sur le chemin de l'emploi les détenus) illustrent cette dynamique.

## 2 points faibles : la mobilité internationale et l'e-learning

Toutefois, de l'avis Frank Bournois, le management des RH peut encore progresser dans deux voies : « *Des grands groupes sont déjà parfaitement rodés, mais **on est encore dans une phase de piétinement pour la mobilité internationale**. Les entreprises ne savent pas bien la gérer alors que nombre de leurs collaborateurs ont l'appétence, les compétences et la maîtrise de l'anglais. L'autre point faible concerne l'e-learning. Alors que c'est le moyen d'apprendre n'importe où, n'importe quand, à moindre coût et de manière individualisée.* »