

L'organisation : nouveau territoire des DRH

Par **Charles-Henri Besseyre des Horts**, professeur, en collaboration avec François Eyssette, consultant, avec la revue "Personnel" | 14/02/2014

Dans plusieurs études récentes sur la fonction RH, l'une des premières priorités exprimées concerne le rôle de la fonction sociale dans les transformations de l'organisation pour accompagner les changements stratégiques mis en oeuvre au cours des dernières années et plus particulièrement depuis 2008.

On demande à l'entreprise d'être beaucoup plus agile dans un contexte de plus en plus imprévisible. Cette agilité se traduit concrètement, tout d'abord, par le souci qu'ont les dirigeants pour **accroître la vitesse de réaction de l'entreprise par rapport à des événements** qui n'avaient été ni planifiés ni même envisagés. La flexibilité et l'adaptabilité sont, ensuite, deux caractéristiques de cette agilité que l'on doit retrouver aussi bien dans les structures que dans les processus. Mais le développement de l'entreprise agile ne doit pas se faire aux dépens de la rigueur budgétaire car il s'agit de conduire les transformations nécessaires de l'organisation au meilleur coût compte-tenu des marges qui, dans de nombreux secteurs, se réduisent tendanciellement comme nous pouvons l'observer aujourd'hui dans la téléphonie mobile en France et à l'étranger.

Pour répondre à cette priorité des dirigeants, la fonction RH, dans sa position de fonction la plus transversale de l'entreprise, est évidemment celle qui est **l'une des plus concernées pour concevoir et piloter les changements prévus dans l'organisation**. Dave Ulrich, l'un des auteurs parmi les plus influents dans [le domaine des ressources humaines](#) aux États-Unis, avait montré dès 1997 dans son livre « Human Resource Champions »¹ que le rôle « d'agent du changement » était l'un des quatre rôles majeurs que la fonction RH devait pouvoir jouer en parallèle avec ceux de « l'expert administratif », du « champion des employés » et du « partenaire stratégique ».

Les opportunités pour (ré)introduire l'organisation au sein de la fonction RH.

L'une des opportunités est la création d'une fonction organisation/développement, au sein de la fonction RH, qui utilise des compétences spécialisées dans le champ de la transformation de l'organisation. L'enjeu est ici de **travailler en équipe avec d'autres fonctions de l'entreprise comme les systèmes d'information ou la direction** de la stratégie. Danone a été historiquement l'une des entreprises qui a intégré depuis longtemps la fonction organisation à la fonction RH à tous les niveaux de l'entreprise aussi bien en central au siège que dans les usines. Ce modèle s'est inspiré du double projet économique

et social si cher à Antoine Riboud dans les années 70 mais qui perdure encore aujourd'hui sous une forme rénovée intégrant la responsabilité sociale de l'entreprise. Une autre opportunité pour la fonction RH est celle de profiter des changements impliqués par l'internationalisation.

Le DRH peut devenir celui qui a une voix prépondérante lorsqu'il s'agit de déterminer ce qui sera centralisé, ou pas, ce qui sera consolidé et à quel niveau, et quelles seront les nouvelles structures du groupe. **Le choix des hommes lui incombe dans cette nouvelle organisation comme dans les fusions-acquisitions.** Un enjeu important est celui de la mise en oeuvre de la diversité des équipes managériales dans les pays et au siège. Le temps est en effet révolu des équipes uniquement staffées par des cadres expatriés du siège. La montée des talents locaux est devenue un impératif pour attirer et retenir les meilleures compétences dont l'entreprise a besoin. Lourde responsabilité qui engage son auteur mais qui lui donne en même temps un pouvoir d'influence unique sur le comité de direction.

Passer de la position de « business partner » à celle de « business leader »

Pour renforcer son rôle dans les situations de transformation de l'organisation, le DRH devrait rentrer de plain-pied dans le business, comme dirigeant, à égalité sinon avec les membres du comité de direction. La notion de « business partner » a vécu, celle de « business leader » émerge. Il s'agit en effet pour le DRH d'apporter des solutions pratiques, en tenant compte de l'angle humain, aux changements de business model et d'en diriger la réalisation concrète.

Il y a une part d'ingénierie sociale, et surtout de conduite du changement, d'engagement des collaborateurs, des cadres intermédiaires, de gestion de projet en incluant toutes les parties prenantes de l'entreprise. **La fonction RH doit former et communiquer, entraîner et convaincre.** On le voit bien, lorsqu'on interroge les DRH sur leurs principaux sujets de satisfaction², le conseil auprès des managers sur les sujets RH et l'accompagnement humain des projets de changement sont en tête des thématiques spontanément citées.

(1) Ulrich, D. : Human Resource Champions, Harvard Business School Press, 1997

(2) CEGOS : Les enquêtes de l'observatoire CEGOS : radioscopie des DRH, juin 2012

Écrit par Charles-Henri Besseyre des Horts, professeur, en collaboration avec François Eyssette, consultant, avec la revue "Personnel"