

DRH à part entière, trois défis à relever pour les dirigeants ressources humaines

La contribution ressources humaines au plan d'affaires et à la stratégie devient aujourd'hui un enjeu clé de la pérennité de l'entreprise.



Daniel Glaesner

Après 25 ans de direction d'activités de conseil en management et ressources humaines, Daniel GLAESNER a créé en 2014, DG CONSULT. Cette société accompagne les équipes dirigeantes d'entreprises de service, d'établissements publics et d'organismes de l'immobilier social dans leurs plans stratégiques, transformations organisationnelles, projets RH et développement des compétences managériales.



DG CONSULT
66, Boulevard de Reuilly
75012 PARIS
dglaesner@dg-consult.fr
+33 630 741 267

www.dg-consult.fr

Vous avez identifié trois défis pour les dirigeants RH, lesquels et pourquoi ?

Les DRH, véritables «marathoniens de l'humain», sont de plus en plus positionnés comme des acteurs clé, voire des pilotes de processus de changement, compte tenu de leur rôle transversal au sein des organisations. Pour exercer avec succès cette mission, ils doivent relever trois défis : se positionner en stratège au sein de l'équipe dirigeante, s'impliquer davantage dans les changements que traverse l'entreprise et enfin, renforcer leur écoute des managers et leur apporter davantage d'appuis et de conseils. Dans le même temps, les situations sont contrastées, les styles de direction et le degré de maturité de l'organisation ne permettent pas toujours à la fonction RH d'avoir une posture aussi affirmée, au même titre que les autres directions.

Le DRH, facilitateur et créateur de liens au sein de l'équipe dirigeante.

Le premier défi du dirigeant RH sera précisément de faire sa place au sein de l'équipe dirigeante et de convaincre de l'utilité et de la valeur de la mission confiée. Quand il fait partie des instances dirigeantes, le DRH occupe une place particulière au sein du Comité exécutif ou du Comité de direction. En lien et créateur de liens avec ses collègues, il ou elle se positionnera dans les débats «en vigie» au regard des transformations et évolutions de métier. Il pointe les risques et les opportunités, tout en veillant aux valeurs et aux traits qui fondent la culture d'entreprise et donnent du sens. Le DRH est aussi le RH de l'équipe dirigeante, un facilitateur attentif à la qualité des échanges et à la cohésion de cette équipe dont il a acquis la confiance, avec une capacité à rassembler et à développer le travail d'équipe, aux côtés du dirigeant.

Dans les organisations où la fonction RH est moins valorisée, il s'agira de sensibiliser à l'utilité de la fonction RH, de rechercher des terrains de coopération et de bâtir une stratégie d'influence. Finalement le DRH devra avancer pas à pas pour mettre dans les préoccupations des autres directions les enjeux ressources humaines, souvent faiblement pris en compte dans ces contextes.

Un accompagnement sur mesure du DRH appuyé par un processus de consolidation de l'équipe dirigeante vient conforter la valeur et le rôle stratégique du DRH au sein de cette équipe.

Le responsable RH au cœur de l'organisation.

Qu'il s'agisse d'organisations matricielles, en réseau ou plus classiques, les DRH doivent aujourd'hui relever le défi du changement organisationnel et culturel. Le changement est permanent, incessant, dans des environnements de plus en plus «V.U.C.A.»¹. L'apport du dirigeant RH s'évalue ainsi au regard de sa capacité à piloter des transformations majeures en adoptant des stratégies agiles.

EXPÉRIENCE

Dans une PME de services de 800 personnes, nous avons conduit une mission pour accompagner l'évolution de six experts RH vers un rôle de généraliste et consultant interne, référent d'un ou de plusieurs départements. Ce changement de posture voulu par le DRH et validé par la direction générale était motivé par le fait que les salariés étaient insatisfaits des réponses données par le service RH. La formation-action que nous avons animée a outillé les équipiers RH. Le point sensible de cette mission fut de légitimer ce changement aux yeux de l'équipe et d'aider à conforter les nouveaux rôles, davantage centrés sur des comportements d'écoute et d'analyse des demandes des directions «clientèles», en faisant preuve de pédagogie, plutôt que de distribuer des connaissances expertes aux interlocuteurs.

Appui-conseil et soutien des managers lors des transformations, ultime défi !

Les priorités RH passent de plus en plus par un appui-conseil du DRH et de son équipe aux managers stratégiques et opérationnels, qu'il s'agisse de gérer des changements majeurs, de conforter des décisions de gestion de personnel, d'assouplir des styles de management parfois un peu rudes, d'intervenir aux côtés des directions pour expliquer des décisions difficiles ou d'accompagner l'amélioration de la qualité de vie au travail. Ce rôle d'écoute et de conseil interne demande beaucoup de finesse et de discernement pour ne pas empiéter sur la légitimité des managers. C'est aussi dans ses circonstances que le DRH sera à même de repérer les potentiels et les progrès du management, de manière à construire un leadership partagé au service de la stratégie. ■