

## DRH, êtes-vous sûr de bien servir vos clients internes ?

*Fonction RH : « l'expérience salariés » au cœur des contributions de l' « Inside Partner »*

Pour être moteur dans la conduite des changements, la Fonction RH doit donner l'exemple d'une fonction capable de prendre les devants et mieux répondre aux évolutions des besoins de ses clients internes. Relevant ainsi les défis à venir, elle sera d'autant plus légitime pour exercer son leadership et anticiper les impacts des évolutions des modèles économiques et sociétaux qui émergent avec leurs conséquences organisationnelles et culturelles.

Pour être certaine d'être orientée client interne, l'organisation de la fonction RH doit être drivée par les processus qui répondent aux besoins de ses clients.

Hors depuis les années 1990, les besoins de ses clients internes ont largement évolué. Les processus dont la fonction est responsable doivent donc évoluer de la même manière. Et par conséquence, l'organisation de la fonction RH doit aussi se transformer pour être certaine de créer la valeur attendue par ses clients.

C'est là le principal enjeu des DRH pour les années à venir.

Regardons ce qui a changé dans les besoins des clients de la fonction RH.

Aujourd'hui, 4 profils de clients internes à la fonction RH existent au sein de l'entreprise, pour lesquels les besoins ne sont pas les mêmes.

1. En tête la Direction Générale qui a définitivement et encore plus qu'avant, besoin de mesurer la valeur ajoutée de ses investissements en matière de capital humain, au delà des coûts salariaux (qui ne sont, finalement que le coût de « l'outil de production »). Un pilotage précis, des plans d'action partagés par toutes les fonctions de l'entreprise, une politique RH déployée de façon cohérente et efficiente dans toute l'entreprise, la mesure d'indicateurs partagés sur les domaines clés sont parmi les leviers d'une performance sociale indispensable au bon fonctionnement de l'entreprise.
2. Avec des besoins très proches, il y a aussi les membres du comité de direction, auprès de qui il faut penser la communication de manière spécifique. Mes interventions en entreprise montrent bien la lacune qui existe. Si la majorité des Managers exécutifs conçoivent « l'intérêt de bien manager leurs équipes », au fond ils ne comprennent pas comment se font les liens entre la qualité du management des ressources humaines et la « productivité » d'une part et la qualité des contributions des équipes d'autre part. Il y a un énorme travail d'éducation à ce niveau, sans lequel tout ce qui est fait auprès des managers opérationnels ne produira pas les effets attendus. La preuve s'il faut encore le démontrer : combien de temps est consacré aux questions du management des ressources humaines en comité de direction ? J'ai calculé, environ 1/12 ème du temps consacré au commerce. Pour le principal actif de l'entreprise, est il raisonnable de lui accorder « si peu de valeur » ?

La coopération dans les processus de production, les processus d'arbitrage dans la conduite de projets transverses ou le management matriciel sont des sujets RH qui doivent être abordés collectivement et sous le pilotage de la fonction RH, collectivement.

3. Il y a ensuite, les managers opérationnels. Sur ce point, il faut définitivement régler une question : qui est le plus à même de déployer la politique RH de manière efficace et de garantir le meilleur niveau d'engagement des salariés ? Les managers opérationnels, définitivement et sans aucun doute.

Il faut donc arrêter de vouloir leur confier toutes les missions possibles et imaginables. Leurs contributions doivent avant tout être orientées sur la qualité de vie au travail, la qualité du climat et de l'organisation du travail et le déploiement de la politique RH. Et ceci est d'autant plus vrai que les entreprises se dirigent vers des organisations avec de moins en moins de niveaux hiérarchiques. Il y a donc un enjeu majeur à mettre en place un processus dédié au sein de la fonction RH, pour les assister au plus près de leurs problématiques quotidiennes.

4. Le dernier profil de client, et pas des moindres, se sont les salariés. Leurs attentes ont complètement changé et si la dureté du marché du travail incite à la stabilité, les questions de la motivation, de l'engagement et de la capacité d'apprentissage individuelle et collective doivent être au cœur des préoccupations des DRH et de leurs équipes. Les outils et les processus ne peuvent plus n'être qu'au service des RH et des entreprises. Un nouvel équilibre est à trouver. Malheureusement, la manière dont la majorité des entreprises voit l'utilisation des outils informatiques de la fonction RH restent trop centrée sur elle-même plutôt que sur leurs clients internes.

Il faut également prendre en compte des éléments environnementaux pour avoir des processus « orientés clients internes » et choisir la meilleure organisation.

La relation au travail a très fortement évolué, attractivité, fidélisation, engagement, responsabilisation, décentralisation, prise d'initiative, culture du savoir et de l'apprentissage, qualité de vie et équilibre de vie sont des facteurs clés de succès des entreprises et du management des RH qui viennent aussi impacter les choix organisationnels.

Ainsi l'organisation de la Fonction RH pourrait se recentrer sur 5 processus à haute valeur ajoutée :

- **Le pilotage stratégique** : processus destiné aux dirigeants et aux managers exécutifs, et positionnant le management des ressources humaines à un niveau stratégique comme les autres macro processus de l'entreprise (voir l'ouvrage « Ressources Humaines, Stratégie et création de valeur » Editions Maxima 2012).
- **L'employabilité** : processus centré sur le service aux salariés et sur le développement de la compétitivité de l'entreprise.
- **L'apprentissage individuel et collectif** : processus destiné à développer les capacités d'apprentissage, à la fois pour partager les connaissances et les savoir

faire acquis par l'entreprise grâce aux salariés, et aussi pour maintenir une auto capacité d'apprentissage permanent individuel. Economie du savoir et apprentissage organisationnel sont des leviers concurrentiels déterminants.

- **L'accompagnement des managers** : processus d'aide et de soutien permanent aux managers pour garantir la qualité du déploiement de la politique RH de l'entreprise.
- **L'administration RH** : un processus en tout ou partie externalisé, dont l'entreprise garderait le pilotage de façon sine qua non.

Faire évoluer ainsi ses processus et par conséquence ses contributions, son organisation, ses pratiques, ses expertises, voilà **l'enjeu que doivent relever les directions des RH pour garantir d'être les « Inside Partner »** dont l'entreprise, les managers et les salariés ont besoin. De la même manière que l'entreprise met le client au cœur de ses processus, **la fonction RH doit en faire de même et garantir « l'expérience salariés » dans toute sa complexité.**