

Fonction RH : Devenir l'« Inside Partner »™®

La fonction RH est la seule fonction de l'entreprise qui se pose des questions sur elle même de manière aussi fréquente et aussi prégnante. Au point que certains s'appuyant sur cette capacité à se « mettre en cause », se questionner, élaborent des arguments prônant l'éclatement avec d'un côté une administration rattachée à la partie gestionnaire comptable de l'entreprise, de l'autre, l'émergence d'une structure légère centrée sur quelques fondamentaux ? D'aucun parle même de « dilution » de la Fonction RH dans le management opérationnel, au pire d'une disparition pure et simple.

Pourquoi les autres directions ne font elles pas l'objet d'un tel « HR bashing » pour reprendre une expression récente ? Pourquoi la finance ne se pose t elle pas cette question ? Les directions commerciales ? La fonction achat logistique ?

Par ce que ces fonctions travaillent à partir de concepts, de principes concrets, de normes et de définitions rassurantes qui raisonnent clairement dans le segment cognitif de la pensée de nos dirigeants et des détracteurs de la fonction RH.

Parce que, ce que nous ne maîtrisons pas nous fait peur. Et plus le contexte est incertain et difficile, plus cette absence de maîtrise nous inquiète.

Hors de quoi s'occupe la Fonction RH ? Si l'on retire la partie d'ailleurs totalement externalisable qu'est l'administration du personnel (j'utilise ici volontairement une dénomination passéiste et réductrice), la fonction RH s'occupe de ce qui est le plus difficile à maîtriser, l'être humain.

Et l'être humain ne peut se réduire à une analyse de type « audit normatif » comme nous pouvons le faire avec la majeure partie des autres fonctions dans l'entreprise.

D'ailleurs, quand nous pratiquons un audit social, il est surtout fait référence à des référentiels qui ne prennent pas en compte la dynamique sociale, ce qui peut provoquer de belles surprises, on le sait, lors de rachat ou de fusion. D'où l'émergence d'approche telles que le « goodwill », nécessaires pour compléter une approche monolithique cognitive.

La fonction RH est dans une toute autre logique, face à des risques bien plus difficiles à cerner, plus complexes, plus évolutifs. Elle doit faire face à des interactions plus nombreuses, moins circonstanciées. Et il faut faire preuve de plus d'intelligence émotionnelle en somme pour en comprendre les tenants et les aboutissants.

C'est pour cela que la fonction RH doit garder sa capacité à se « mettre en question ». Pas se remettre en question.

Alors qu'elles erreurs a donc fait la fonction RH pour mériter un tel acharnement ?

Mon expérience met en évidence plusieurs erreurs qu'elle a faites et qu'elle continue à faire.

1. Tout d'abord, faire croire ou laisser croire qu'il y avait des questions de territoire à défendre. Territoire d'expertise. Comme les erreurs des années 80, lorsque la Fonction RH a sorti l'artillerie lourde, pour les travaux sur les référentiels, que finalement les managers n'ont jamais utilisé, qui ont globalement peu servis et coûté très cher.

La fonction RH a parfois pris du temps aux salariés et aux managers et généré des outils et des processus centré sur le besoin de prouver son existence au lieu d'être tourné vers le service interne, vers le client interne.

2. D'autre part la fonction RH a sous estimé la dimension systémique de ses contributions et des processus qu'elle pilote. Elle a mis trop longtemps à faire concorder son discours et ses actes en matière d'intérêt qu'elle portait aux autres acteurs du système (salariés et manager). Elle a alors voulu devenir Business Partner ou Change Partner, mais elle n'arrivait pas plus à vraiment prendre sa place dans les comités de direction, essentiellement parce qu'elle était dans l'injonction pour affirmer son existence. « Salariés, managers, je vous ai compris ! ». Sauf qu'entre temps, les vrais patrons du comité de direction étaient devenus les financiers.
Et les DRH ne trouvaient pas auprès de leurs autres collègues les appuis dont ils auraient eu besoin.
3. Troisième constat, que tout le monde fait et qui pèse lourd dans la balance, la fonction RH, perpétuellement confrontée à des modifications administrative et juridique, a cru devoir y concentrer l'exercice visible de son pouvoir (pour exister, c'est humain) alors qu'elle aurait dû et devrait au contraire, considérer que cette partie de sa contribution ne doit au fond qu'être très peu visible.
4. Avant dernier point, la Fonction RH n'a pas suffisamment anticipé l'arrivée et l'impact des changements sociétaux dans l'entreprise. Et cette absence d'anticipation risque de lui coûter cher.
5. Enfin, le dernier point, et pas le moindre, la Fonction RH ne peut pas réaliser seules ses contributions. Elle doit systématiquement être en partage, en coopération, en collaboration. Elle ne peut soumettre ni les managers ni les dirigeants, ni les salariés. c'est pourtant sa raison d'être que de travailler avec eux et pour eux. La Fonction RH doit apprendre à coopérer pleinement et à affirmer ses projets. Et avec l'appui de sa Direction Générale, sinon c'est peine perdue.

Pour prendre sa place aujourd'hui, la fonction Rh doit se réorganiser complètement. Quitter ses vieux habits d'une organisation désuète, basée sur un fonctionnement hiérarchique qui n'a plus lieu d'être. Elle doit aplanir sa ligne hiérarchique, réviser complètement ses processus pour se recentrer sur ceux plus globaux à forte valeur ajoutée que sont : l'employabilité, le knowledge management, l'accompagnement des managers, le pilotage stratégique et enfin la partie d'administration.

Organisée ainsi, la Fonction RH peut se positionner, non plus en Business Partner, Change Partner mais en « Inside Partner ». Le partenaire de l'intérieur qui crée de la valeur pour ceux qui travaillent dans l'organisation, qui sait attirer et garder les meilleurs et garantir l'évolution sociale et organisationnelle nécessaire à la défense du business et à l'évolution des modèles économiques.