



DANIEL HELD  
Directeur, PI Management, Lutry\*

# LEADERSHIP

## L'indispensable montée en puissance des DRH

La montée en puissance de la fonction finance a été dictée par les exigences d'acteurs multiples. Les exigences actionnariales, les analyses de risques, les normes comptables, les comparaisons de performance de plus en plus nombreuses ont permis de disposer aujourd'hui de fonctions finance reconnues dans la plupart des organisations. Celles-ci sont soutenues par des systèmes d'information intégrés capables de générer des rapports pertinents en temps réel sur à peu près toute question.

Les tableaux de bord financiers sont largement devenus standards et structurent l'activité, les audits financiers pilotent les fusions et acquisitions. Or, l'on dit souvent que le capital le plus précieux des organisations est son capital humain. Qu'avons-nous fait pour que ce capital soit valorisé, reconnu, piloté de manière professionnelle à ce jour. Quelles exigences et quels moyens les CEO ont-ils donnés à leur directeur ressources humaines (DRH) sur ce point? Qu'est-ce qui a été fait pour changer la tendance d'adorer critiquer la fonction RH? Les DRH ont bien sûr une part de responsabilité dans la situation actuelle, n'étant souvent pas assez stratégiques, business et à l'aise dans les questions d'organisation, de leadership et de changement. Mais il est certain qu'ils ne deviendront pas partenaires stratégiques sans une volonté et un mandat clairs du CEO.

Le CEO est le premier intéressé par la performance financière. Il a compris qu'il n'arrive pas à tout gérer et maîtriser tout seul. Il devrait être le premier intéressé par la performance humaine de l'organisation, et de la même manière, se rendre compte qu'il ne peut pas gérer tout seul l'ensemble des problématiques associées, qui sont logiquement de plus en plus complexes, incertaines et ambiguës, avec des solutions innovantes à trouver. CEO,

CFO et DRH pourraient ainsi former un trio magique pour piloter les entreprises dans leurs transformations.

Car un vrai DRH est potentiellement celui qui est le mieux placé pour avoir une vision globale des choses, pour évaluer les chances de succès des stratégies et plans mis en œuvre, pour comprendre les dysfonctionnements et les aborder de manière cohérente et pertinente, pour mettre en route des démarches et solutions qui apportent une vraie valeur. Les RH classiques, administratives et opérationnelles, n'ont pas leur place en direction. Ils l'ont plutôt dans un centre de service ou dans une fonction finance. Les postures habituelles, où prime la conformité aux processus et une perspective opérationnelle, devront évoluer vers une posture partenariale, avec des approches permettant d'assurer, quelles que soient les conditions du marché, la valorisation et la dynamisation du capital humain.

Ce qui est en jeu aujourd'hui pour la DRH, c'est de réussir à travailler ensemble avec le management sur les questions clés liées au capital humain pour que, avec des collaborateurs engagés et compétents, la création de valeur pour les clients soit maximale, et tout ceci avec fierté et plaisir. En parlant de la valeur ajoutée pour les clients, nous pensons à la qualité, à la simplicité des processus, à la facilité et aux compétences des interfaces clients voire à l'implication des clients dans l'innovation.

Sur ce terrain de jeu crucial, celui de la performance humaine et organisationnelle durables, le DRH a l'occasion d'apporter sa contribution autant au niveau de l'avenir, du stratégique (prévoir, anticiper) que du présent, de l'opérationnel (réussir la mise en œuvre, les actions et dépasser les obstacles).

Ce terrain n'est pas celui qui est aujourd'hui visé en priorité par

la plupart des efforts de professionnalisation de la fonction RH. Mais c'est celui que les DRH seront amenés à investir et à concrétiser s'ils veulent jouer le rôle dont les organisations ont besoin. C'est évidemment beaucoup plus difficile à réussir que ne l'a été le défi finance. Parce que l'on est dans de l'intangible, avec un impact sur les résultats financiers plus difficile à mesurer en avance même s'il semble évident. C'est aussi plus difficile, parce que le management pense souvent pouvoir régler tout soi-même, facilement, surtout lorsque les affaires vont bien ou que le marché du travail est facile, sans se rendre suffisamment compte que les actions RH doivent s'inscrire dans la durée, et que les décisions instinctives et spontanées n'ont plus leur place aujourd'hui. Les CEO, dont nos organisations ont besoin pour réussir les transformations actuellement requises, l'ont déjà compris. Il est certain que les DRH capables de monter à ce niveau-là ne sont pas nombreux aujourd'hui. Mais il est possible de leur permettre de monter en puissance en quelques années, avec une vision et un mandat clairs, et un accompagnement appropriés. Cela présuppose cependant qu'ils aient une expérience de leadership et de business suffisante, pour être ce partenaire indispensable. Mais aussi qu'ils aient des compétences en organisation et développement du capital humain qui soient vraiment celles dont l'organisation a besoin. Un domaine dont les universités, business schools et consultants sont encore trop souvent absents. ■

\* Directeur du cabinet PI Management, Empowering for change. Enseignant dans plusieurs hautes écoles. Partenaire Savileconsulting, Career4Life et Cross-knowledge pour le développement du leadership, des talents et du bien-être au travail ([www.piman.ch](http://www.piman.ch)).