



DOSSIER SPÉCIAL
MANAGEMENT

Des DRH qui changent pour aider leur entreprise à évoluer.

// PP. 33 À 35

TENDANCE // Formation, mobilité, diversité... Quels sont les virages – parfois serrés – que la fonction ressources humaines doit se préparer à négocier ? Etat des lieux, à l'occasion des prix du Cercle Humania 2013.

Des DRH qui changent pour aider leur entreprise à évoluer

Elle fête ses trente ans. C'est aux alentours de 1983 que la fonction ressources humaines s'est parée de cette nouvelle appellation (délaissant celle de « personnel »). Depuis, les bouleversements – globalisation, concurrence, révolution technologique... – se sont multipliés. Et accélérés. « Dans ce contexte, les enjeux RH évoluent de plus en plus vite, observe Ghislain Missonnier, président du Cercle Humania. Désormais, la fonction RH a une valeur stratégique au sein des organisations. Au même titre que les fonctions commerciales, financières, les personnes occupant des postes RH sont de véritables « business partners »... »

La notion de RH est d'autant plus stratégique que le marché de l'emploi subit de fortes tensions et qu'il est admis par tous que le H de RH est le générateur de performance et de rentabilité. « De fait, et de façon bien plus prégnante que par le passé, les dirigeants attendent de la fonction RH qu'elle remplisse des missions épousant la stratégie globale et qu'elle en rende compte », constate Frank Bournois, directeur du centre interdisciplinaire de formation à la fonction personnel (Ciffop-université Paris II), auteur notamment d'ouvrages sur les meilleures prati-

ques RH des entreprises du CAC 40. Ce qui nécessite de l'organiser au plus proche du terrain.

Mobilité internationale

Pour ce faire, de plus en plus de sociétés garnissent les rangs de leur service RH en mobilisant des opérationnels. « Il y a trois populations au sein des DRH : des spécialistes ayant une carrière exclusivement RH, des généralistes issus du business qui restent ensuite dans la filière RH et de plus en plus des profils qui font des allers-retours vers le terrain, note Frank Bournois. Le recours à ces derniers est évident. Mais il ne faudrait pas atteindre un trop grand déséquilibre car la fonction requiert un minimum de technicité RH. » Autre tendance, le regain d'intérêt pour la gestion des experts. « Compétitivité, innovation... Tout cela passe par les technologies, pointe Frank Bournois. Les entreprises doivent regagner la confiance des experts dont les carrières sont plus plates que celles des managers. »

Néanmoins, la principale révolution que connaît le management reste la prise de conscience de la notion de sens. « Ce qui conduit à ne plus parler, mais à agir concrètement en matière de diversité et de RSE. Les collaborateurs attendent cet engage-

ment sociétal et environnemental, tout autant que les clients et les parties prenantes », assure Ghislain Missonnier. Les initiatives en faveur de l'accès à l'emploi des personnes en situation de handicap (comme chez STEF) ou à destination de publics marginalisés (comme chez Sodexo, groupe qui accompagne sur le chemin de l'emploi les détenus) illustrent cette dynamique.

Toutefois, de l'avis Frank Bournois, le management des RH peut encore progresser dans deux voies : « Des grands groupes sont déjà parfaitement rodés, mais on est encore dans une phase de piétinement pour la mobilité internationale. Les entreprises ne savent pas bien la gérer alors que nombre de leurs collaborateurs ont l'appétence, les compétences et la maîtrise de l'anglais. L'autre point faible concerne l'e-learning. Alors que c'est le moyen d'apprendre n'importe où, n'importe quand, à moindre coût et de manière individualisée. » — J. L. B.

« Compétitivité, innovation... Tout cela passe par les technologies. »

FRANK BOURNOIS
Directeur du Ciffop-
université Paris II





La notion de RH est d'autant plus stratégique que le marché de l'emploi subit de fortes tensions. Photo Getty Images

Le Cercle Humania récompense l'innovation managériale

L'objectif : créer du lien entre les DRH et ainsi favoriser l'échange de bonnes pratiques. Fondé dans cette optique en 2004, le Cercle Humania réalise des études sur les problématiques RH et organise des tables rondes qui fédèrent chaque année près de 500 responsables RH. Pour la deuxième année consécutive, le think tank décerne, en partenariat avec La Poste, Fromont Briens et « Les Echos », ses trois prix saluant la carrière du « DRH devenu président » et récompensant les entreprises qui ont fait preuve d'innovation en termes de RH et de RSE. Couronné du grand prix l'an passé, l'ancien

DRH Nonce Paolini, PDG du groupe TFI, préside le jury, composé cette année de Jean-Paul Bailly, PDG du groupe La Poste (vice-président du jury), Nicole Notat, présidente de Vigeo, Véronique Rouzard, DRH du groupe Areva, ainsi que de Frank Bournois, codirecteur de Ciffop-université Paris II. Les lauréats 2013 sont Françoise Descheemaeker, présidente de Safran Human Ressources Inc. du groupe Safran ; STEF reçoit le prix de l'innovation RH ; et Sodexo celui de l'innovation RSE. — J.L.B.
Sur business.lesechos.fr les témoignages des lauréats et la version intégrale de l'interview de Françoise Descheemaeker.