

MBA Management des RH de l'université Paris-Dauphine « Renforcer le pouvoir des RRH et DRH »



On dit que les responsables et directeurs des ressources humaines (RRH et DRH) doivent être des « business partners », qu'ils doivent s'assurer de l'adéquation des ressources humaines aux besoins stratégiques de l'organisation, qu'ils doivent se mettre au service des besoins des managers et du business pour assurer leur réussite. C'est une conception possible, observable mais réductrice de la fonction.

► Ci-contre, l'auteur, Fabien Blanchot, est Directeur MBA MRH Université Paris-Dauphine.

62

Les RRH et DRH doivent avant tout relever le défi de la conciliation de couples en tension : l'économique et le social, le court terme et le long terme, l'adaptabilité et la stabilité, l'individuel et le collectif, la standardisation et le sur mesure, le global et le local, l'opérationnel et le stratégique, les ambitions de la direction générale et les aspirations ou aptitudes des salariés. Ils ne peuvent donc, sauf à faillir à leur mission, jouer le jeu de la soumission aux impératifs, en apparence catégoriques, de l'économique, du court terme, et de la direction générale. Mais comment faire ?

Il n'y pas de recette miracle mais un ingrédient essentiel à posséder : du pouvoir. D'une part, il s'agit, pour le DRH, d'être présent au comité exécutif de son entreprise (il est nécessairement membre du comité de direction, pas toujours du comité exécutif) et, pour le RRH, de participer aux instances décisionnelles de sa business unit. D'autre part, il s'agit, pour le DRH comme pour le RRH, d'être influent dans l'espace où il est partie prenante.

Cette présence et cette influence ne se décrètent pas. Elles supposent la reconnaissance de compétences utiles et exclusives. Ce n'est pas évident parce que les compétences RH sont en partie partagées avec les managers, généralement concernés par les questions d'attraction, de développement, de mobilisation et de rétention des compétences requises. Trois conditions doivent être réunies.

Tout d'abord, il faut que les compétences RH des acteurs RH excèdent celles des managers. C'est d'ailleurs la condition pour que la fonction RH apporte des contributions spécifiques et de valeur aux managers. Il faut savoir définir et évaluer une politique RH, piloter les principales activités de la fonction, identifier les risques sociaux majeurs, exploiter l'environnement juridique de la fonction RH... Les savoirs RH à maîtriser ne doivent pas être exclu-

sivement techniques. Ils doivent aussi concerner l'intelligence du comportement organisationnel : motivation, engagement organisationnel, émotions au travail, épuisement professionnel, stress...

Ensuite, il faut que les acteurs RH comprennent les préoccupations des autres fonctions de l'organisation et puissent apporter une contribution à la réflexion stratégique. Ils ne peuvent ignorer ce que signifie la création de valeur pour l'actionnaire, ce que sont les principales activités d'une direction financière, en quoi consiste et à quoi sert le contrôle de gestion, ce qu'est le marketing... Plus encore, ils doivent, pour pouvoir participer à la prise de décision stratégique, maîtriser l'art du diagnostic stratégique, imaginer les options stratégiques pertinentes, acceptables et faisables au niveau corporate ou business et anticiper les enjeux du déploiement stratégique.

Enfin, il faut que les RRH et DRH soient des managers de référence. Leur crédibilité dépend de leur aptitude à communiquer, guider, encourager, développer, négocier, initier de nouveaux projets, gérer leur temps... Pour piloter leur équipe mais aussi pour accompagner les changements organisationnels.

Cette triple compétence RH, stratégique et managériale s'acquiert en partie avec l'expérience. Mais elle gagne à être cultivée par des formations adaptées.

Le MBA Management des Ressources Humaines de l'université Paris-Dauphine s'adresse à tous les RRH et DRH qui souhaitent gagner en influence et à tous les responsables d'unités désireux de mieux concilier l'économique et le social.

Il Fabien Blanchot
Directeur MBA MRH Université Paris-Dauphine