



Publié sur *Le Cercle Les Echos* (<http://lecercle.lesechos.fr>)

DRH, osez davantage la transversalité !

Alors que les programmes de réduction des coûts sont proches du point d'inflexion en termes d'efficacité, des thématiques transversales comme l'entreprise numérique et l'innovation collective permettent de prendre efficacement le relais. À condition toutefois de réduire les obstacles à la créativité, à la collaboration et la confiance. Et pour cela, les DRH sont légitimes et nécessaires !

La transversalité du DRH a été évoquée ce mois-ci lors de la célébration des 10 ans du MBA RH de l'Université Paris-Dauphine, formation continue régulièrement classée dans le trio de tête des masters RH. Cela a été l'occasion de rappeler la genèse et les ambitions de cette formation très dense, qui comprend notamment... un cours de finance conséquent.

L'ambition initiale était, et est toujours, de compléter les connaissances "verticales" des futurs DRH (l'expertise métier), mais aussi leurs connaissances "transversales" (dont la finance). L'objectif est notamment de développer l'influence des DRH au service d'un meilleur équilibre entre la performance économique et la performance sociale de nos Organisations ; et, au final, d'améliorer la performance financière et globale de l'entreprise (1).

Davantage de transversalités sur quels types de thématiques ?

Extrapolons cette notion de transversalité à des thématiques d'entreprises porteuses de performance collective, et considérons que nous gagnerions tous à ce que les DRH s'impliquent fortement sur des programmes transversaux pour lesquels on ne les attend pas forcément. Alors, nous ne pouvons qu'inviter les DRH à contribuer davantage, ou prendre le leadership (d'ailleurs certains le font déjà), sur les deux sujets transversaux suivants : l'entreprise numérique et l'innovation collective.

Pourquoi les DRH sont-ils légitimes et nécessaires sur les programmes transversaux de performance collective ?

Les deux thématiques précitées, dont le point commun est le développement de la performance collective, gagnent en efficacité à être abordées transversalement et avec un angle RH. En effet, tout praticien de l'entreprise numérique et de l'innovation collective sait fort bien que les bonnes pratiques collaboratives 2.0 et les innovations augmentent quand la

culture de l'entreprise et les modes de management favorisent la confiance, la collaboration, le partage et le droit à l'erreur.

Les Directions générales et opérationnelles ont besoin de "verticalité" (l'expertise) et de "transversalité" pour concevoir et piloter les actions de transformations managériales et culturelles nécessaires. D'ailleurs, les DSI des grandes entreprises l'ont fort bien compris. En témoigne le changement de priorité concernant la mission du CIGREF en 2010, qui a choisi comme mission de "promouvoir la culture numérique comme source d'innovation et de performance".

Cette priorité est notamment matérialisée par la publication de l'ouvrage "Entreprises & Culture Numérique" (2) qui traite de culture d'entreprise, de valeurs, de comportements et de modes de management. Ceci plaide pour une plus grande proximité DRH-DSI. Quant à l'innovation, elle dépasse largement, et depuis longtemps les frontières de la R&D. De fait, appartient à tout le monde.

Concernant l'innovation collective, la DRH a un rôle central à jouer au sein de l'Organisation pour faciliter la génération, le développement et le partage des idées et bonnes pratiques novatrices. En effet, son efficacité réside davantage dans un management de l'innovation qui place l'humain au centre. Les DRH peuvent apporter une valeur ajoutée essentielle pour le développement de l'innovation et, du même coup, renforcer leur influence au sein de l'organisation via cette thématique essentielle et porteuse de transversalité.

Quels bénéfices pour les Organisations ?

L'entreprise numérique et l'innovation collective permettent de prendre le relais de programme transversal comme la réduction de coûts, que la plupart des entreprises ont intensifiés depuis le début de la crise, et qui risquent maintenant d'être contreproductifs par les effets de bord qu'ils induisent sur la qualité des produits/services et la motivation des équipes. Il s'agit maintenant, encore plus qu'hier, de limiter l'érosion des marges via la compétitivité hors coûts.

Il s'agit aussi de trouver des relais de croissance grâce à la créativité et l'innovation des collaborateurs de l'entreprise. Mais encore faut-il libérer les énergies résiduelles des collaborateurs en réduisant les obstacles à la créativité, à la collaboration et la confiance. Et pour cela, les DRH, en tant que leaders ou co-pilotes de ces programmes transversaux, sont légitimes et nécessaires !

Frédéric Dasse

URL source: <http://lecercle.lesechos.fr/entreprises-marches/management/rh/221174623/drh-osez-davantage-transversalite>