



## Htag

Date: 01-11-2024

Page: 28-32

Periodicity: Bi-Monthly

Journalist: Christophe Lo Giudice

Circulation: 87975

Audience: 219937

Size: 2 304 cm<sup>2</sup>





Comment, en tant que DRH, accroître votre impact pour le business, mais aussi avoir un impact (positif) pour la Société? François Pichault, professeur à HEC-Liège et directeur du LENTIC, et Philippe Bertin, **Chief Corporate** Services Officer chez Prayon, ont croisé la perspective théorique et la pratique pour aider à investir des domaines inexplorés pouvant représenter une source d'impact. Leur matrice stimule aussi la cohérence dans les pratiques afin de gagner en performance.

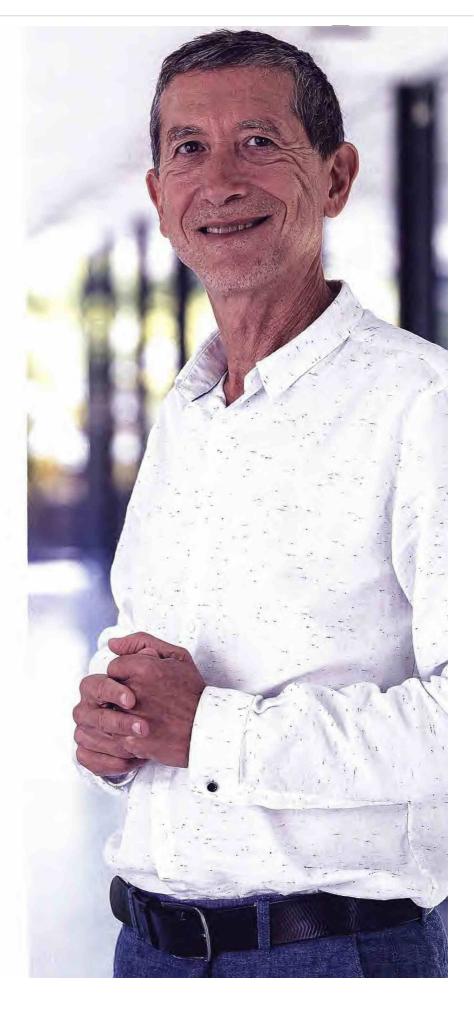
Christophe Lo Giudice Aurore Delsoir







l'origine, la fonction RH était bien moins affaire d'impact que d'excellence technicienne, de processus et de rigueur, rappelle François Pichault. « Ce qu'on attendait d'elle, ce n'était pas tant 'impacter' que faire tourner la machine. Tant qu'elle restait cantonnée dans des rôles d'administration du personnel classique, personne ne se préoccupait de la question de l'impact. La dimension d'impact est apparue lorsqu'on a commencé à envisager les RH dans une perspective plus stratégique. Nous connaissons tous les rôles décrits par Dave Ulrich, notamment celui de partenaire stratégique. Pour autant, il ne faudrait pas croire qu'avec cette évolution, tout était gagné. Dans les années 2000, par exemple, la tendance a été à en revenir à une vision plus traditionnelle consistant à dire - pour être caricatural - que la fonction RH est là pour garantir la paix sociale et la paie. » Depuis, la crise sanitaire est passée par là, mettant au passage les RH au centre de l'échiquier avec, pour missions, la continuité de l'activité en confinement, l'organisation du travail à distance - puis hybride - et la réponse aux problématiques liées à la santé mentale. « Aujourd'hui, toute une série de grands défis - la transformation digitale des entreprises, les nouveaux développements de l'intelligence artificielle ou la transition climatique - redonnent une nouvelle actualité à cette question de l'impact. Ce que je voudrais ainsi montrer, c'est qu'on n'est pas dans une linéarité. Cet enjeu d'impact dépend finalement des périodes et du contexte. On voit aussi qu'en tant que







RH, avoir de l'impact et démontrer qu'on en a effectivement n'est jamais acquis. Il s'agit d'une attention permanente à avoir, mais aussi d'un travail de communication à mener.»

#### TROIS NIVEAUX

Pour décoder la notion d'impact en RH, Philippe Bertin suggère trois niveaux de lecture. Le premier est, assez naturellement, celui de l'humain. « L'humain en entreprise a ceci de particulier qu'il est vulnérable, explique-t-il. La question est de savoir comment, en tant que DRH, je vais avoir de l'impact - et autant que faire se peut positif - sur cet humain que je vais avoir pendant un temps plus ou moins long dans l'entreprise - possiblement le temps d'une carrière. » L'entreprise représente un deuxième niveau de lecture. « En tant que DRH, j'y suis moimême pour quelques années, parfois pour le reste de ma carrière. Mais, très probablement, l'entreprise va perdurer après mon départ... Même si la durée de vie des organisations tend à se raccourcir, il en est qui sont millénaires. Kongō Gumi, la plus ancienne entreprise du monde, opère au Japon depuis 1.400 ans. » Enfin, troisième niveau de lecture : l'écosystème. « Comment, en tant que DRH, vais-je impacter - là aussi, dans l'idéal, positivement - l'écosystème et/ou utiliser des organes qui le composent pour avoir de l'impact sur l'humain et sur l'entreprise? » Au niveau de l'humain, le département RH impacte le cycle de vie des collaborateurs au travers de différentes actions - le positionnement en tant qu'employeur, la sélection et le recrutement, l'intégration, la formation et le développement, la rémunération, etc. « Nous pourrions continuer la liste que tous les DRH connaissent bien, jusqu'à l'accompagnement à la sortie de l'entreprise et l'employabilité au-delà de celle-ci. Notre impact, en tant que RH consiste à réaliser ces missions-là le mieux possible, pour l'humain. » Au niveau de l'entreprise, avoir un impact stratégique est souvent associé au fait, pour le DRH, de siéger au comité de direction. « Encore faut-il y être écouté, puis entendu. L'idéal est de parvenir à aussi challenger. Chez Prayon, nous avons voulu aller plus loin. Nous avons ainsi mené un audit auprès de nos clients sur les services offerts par les RH. On fait habituellement cela quand on prend la fonction et c'est assez cool, puisqu'il porte alors sur votre prédécesseur. Ici, nous l'avons fait pour nous-mêmes. L'exercice est très intéressant, mais il est aussi confrontant, voire parfois même violent.

# « L'entreprise gagne à s'envisager comme un lieu ouvert, tourné vers la Société »

Certains peuvent vous dire que vous n'avez rien compris à leurs besoins. Quand j'ai partagé les résultats avec l'équipe de direction, on nous a dit : 'Chapeau bas d'avoir osé le faire!' » Tirant les enseignements de cet audit, Philippe Bertin et ses équipes ont mis en place un véritable catalogue de services. « L'idée est inspirée de Margaret Thatcher qui, dans les années '80, avec son gouvernement, a obligé à ce qu'il y ait un tel catalogue au niveau de l'informatique, à savoir une base de données de ressources IT disponibles au sein d'une entreprise, conçue pour répondre efficacement aux besoins des utilisateurs. Nous avons dupliqué le concept et l'avons appliqué en RH. Il ne s'agit pas juste d'aller chercher les descriptifs des pratiques, mais de prendre tous les services dans tous les domaines des RH. Ensuite, on mène une analyse avec nos clients internes, en changeant au besoin les choses en fonction des résultats et de la discussion qu'on a avec eux. »

### **ESPRIT DE CONNEXION**

L'impact que peuvent avoir les DRH et leurs équipes sur l'écosystème sera extrêmement varié selon le secteur, l'activité et le contexte. « Chez Prayon, nous avons des activités qui font que nous sommes présents dans le quotidien des gens : nos produits se retrouvent en effet dans divers usages tels que les appareils électroniques, les fertilisants, les matériaux de construction et d'autres applications comme les pâtes dentifrices ou encore les produits pharmaceutiques. Nos principaux coûts sont liés aux matières premières, à l'énergie et aux ressources humaines qui, on le sait, sont presque devenues impayables dans nos pays. Si nous n'avions pas l'actionnariat que nous avons, il est probable que nos activités seraient localisées ailleurs, peut-être en Europe de l'Est. Nous avons un site au Maroc et

pourrions aussi être plus proches de notre actionnaire marocain. Mais nous avons la ferme volonté de rester en Europe occidentale. Notamment parce que l'école y est obligatoire. Tous nos ouvriers, tous nos employés, tous nos cadres sont allés à l'école et cela représente encore un avantage concurrentiel. »

Dans cet esprit de connexion à l'écosystème, Prayon s'implique dans des initiatives visant la formation et l'emploi mises en œuvre par différentes structures, comme la Fédération Essenscia, la Commission Emploi et Enseignement de l'Union Wallonne des Entreprises, la Fondation pour l'Enseignement, EPM Formation, le Centre Qualité Hainaut-Namur, etc. « L'entreprise gagne à être envisagée comme un lieu ouvert, tournée vers la Société et, notamment, vers le monde de l'enseignement. Par exemple en accueillant des jeunes de l'enseignement secondaire, voire même déjà du primaire. Les faire visiter l'usine et voir leurs yeux pétiller, ça n'a pas de prix. S'ils font ensuite le choix, de façon positive et non par relégation, de s'orienter vers le qualifiant ou le professionnel, on aura eu de l'impact. Ces jeunes, ils peuvent déjà être en stage dans nos entreprises à partir de 15 ans. »

Autre exemple d'initiative à impact pour l'écosystème : la mise en place d'une procédure de revalorisation du matériel informatique usagé du site d'Engis, avec une remise à neuf en interne en vue de leur don à des écoles techniques et spécialisées de la région de Liège. Le projet porte le nom d'Un Don pour Apprendre. « Ces enfants seront peut-être nos futurs collaborateurs dans quelques années. Nous allons par ailleurs soutenir les Olympiades de Chimie, qui sont un peu les J.O. de la Science pour les élèves de fin d'enseignement secondaire en Belgique. Ce ne sont que quelques exemples et chaque entreprise peut ainsi dévelop-







per ses propres idées pour accroître son impact sur son propre écosystème. Mais cela implique au préalable d'y réfléchir, puis d'y mettre de l'énergie... »

#### **DE LA MODESTIE**

Cette question de l'impact, en RH, François Pichault l'étudie depuis de longues années, en veillant à croiser les résultats de la recherche scientifique et l'observation de terrain. « Vous le savez, dans tous les changements initiés en entreprise et dont on espère qu'ils vont avoir de l'impact, beaucoup de choses ne se passent pas comme prévu, pour toute une série de raisons, indique-t-il. Le cap stratégique peut être amené à changer en chemin. Et ce, pour diverses raisons. La technologie n'était peut-être pas assez mature. Un nouveau concurrent peut avoir fait son apparition. Des changements réglementaires interviennent. Ce qui va finalement être réalisé peut prendre une autre trajectoire qu'envisagé et cela nécessite de pouvoir intégrer ces imprévus. Ceci pour dire que, lorsqu'on évoque la notion d'impact, il faut d'abord et avant tout garder une certaine modestie. » En 1996, deux chercheurs américains, John Delery et Harold Doty, publiaient un article qui continue à faire référence, intitulé Modes of theorizing in Strategic Human Resource Management. Ceux-ci décrivent trois grandes approches du lien existant entre la gestion des ressources

humaines et la performance. « La première, dite 'universaliste', consiste à dire qu'il y aurait de bonnes pratiques, pratiques qui ont fait leurs preuves dans de grandes entreprises. Plutôt que de réinventer la roue, inspirons-nous en, imitons-les, implantons-les dans notre entreprise et... nous aurons de l'impact. Ce sera, par exemple, le fait que les collaborateurs participent à la prise de décision, des cycles de carrière clairement définis, des programmes extensifs de formation, un recrutement et une sélection professionnels, des jobs descriptions, des entretiens d'évaluation, etc. Toute une littérature explore si les entreprises mettent en œuvre ces bonnes pratiques et si le fait de les adopter fait réellement une différence ou pas en termes d'impact. » Intéressante, cette première approche n'est pas sans limites. « En réalité, les auteurs ne sont pas d'accord sur la liste de ces 'bonnes pratiques'. D'un auteur à l'autre, on aboutit à des catalogues différents reprenant des bonnes pratiques. Ce qui pose un questionnement fondamental: si l'approche se veut universelle, ne devrait-on pas avoir une même liste partout? Et si ce n'est pas le cas, quelle serait alors la 'bonne' liste? Personnellement, je ne suis pas un grand amateur de cette approche : une PME wallonne n'est pas une grande multinationale américaine. Une entreprise publique ou un hôpital n'ont pas grand-chose à voir

avec une start-up de la Tech. Les contextes sont différents. Ce qui va fonctionner d'un côté ne va sans doute pas être adapté de l'autre, et vice versa. »

#### QUÊTE DE COHÉRENCE

Deuxième approche, à l'exact opposé: l'approche 'contingente'. « Elle consistera à mettre en rapport les pratiques RH avec le contexte dans lequel se trouve l'entreprise. À savoir le type d'organisation du travail - très process ou plutôt hyper agile, par exemple -, son environnement - un marché du travail fortement tendu ou permettant un recrutement de masse -, son écosystème - un cadre régulatoire très strict ou ultralibéral -, son marché en croissance ou en décroissance -, sa culture - belge, française, américaine ou autre -, etc. On le voit : énormément d'éléments de contexte vont influencer la façon dont vous allez mener votre GRH. Tout aussi intéressante, cette approche a également ses limites, et notamment que tous ces éléments de contexte ne vont pas aller dans un même sens. Il se peut que certains éléments vous poussent dans un sens, d'autres dans un autre sens, d'autres encore dans un troisième sens. La question qui va se poser sera de définir à quels éléments de contexte porter attention et d'opérer un compromis entre eux. » Enfin, la troisième approche, 'configurationnelle', « séduit » davantage François Pichault. « Celle-ci souligne l'importance





# **10 LEVIERS D'IMPACT**

de se montrer attentif à la cohérence des pratiques que l'on met en œuvre. On observe, par exemple, une tendance à remettre en question l'évaluation annuelle. On va passer à une évaluation au fil de l'eau avec du feedback en continu. Voilà: on pense avoir trouvé la panacée, mais quelle est la cohérence avec le reste, avec la façon dont on gère la carrière, la rémunération, la formation du management, etc.? L'approche configurationnelle incite à se poser la question de la bonne imbrication des pratiques, à la fois entre les pratiques RH, les modes de fonctionnement organisationnel et la stratégie. Elle implique de définir au préalable une vision de ce qu'on veut faire en matière RH.»

Plusieurs visions sont à considérer, poursuit le professeur. « La vision discrétionnaire est associée à la dynamique entrepreneuriale, très centrée sur la personnalité du leader. Tout est un peu dans sa tête et l'approche RH est alors très implicite, beaucoup dans l'informel. Ce qui fonctionne bien dans la PME, mais commence à poser problème quand l'entreprise grandit. Une deuxième vision, dite objectivante, s'entend comme une systématisation des diverses dimensions caractéristiques de la gestion des ressources humaines. Des critères sont établis. Il y a des barèmes. Des règles de promotion. Une régulation du télétravail. Etc. Bref, un cadre uniforme qu'on va mettre en place soit pour tout le monde, soit par grandes catégories professionnelles - les cadres, les employés, les ouvriers, etc. La troisième vision est dite individualisante, elle n'exclut pas les critères et règles, mais elle les envisage de façon adaptée à chaque individu. Par exemple, si Pierre se montre plus performant que Paul, on va récompenser Pierre par une évolution de carrière peut-être plus rapide, par une prime, par des aménagements, etc. L'illustration sans doute la plus emblématique est à trouver dans le plan cafétéria qui permet à chaque collaborateur de composer son package de façon adaptée à sa situation. L'équité interne laisse désormais

- Adoptez une position d'humilité (reconnaître et apprendre des échecs), tendez vers un leadership de la vulnérabilité.
- 2. Intéressez-vous aux neurosciences pour cerner l'appétence du cerveau humain au changement et à l'action, basée sur une simulation de la récompense à venir (désir), ce qui suppose une reconnaissance de la personne, de l'effort, du résultat et des pratiques de travail.
- 3. **Sortez du pré carré RH** en vous intéressant à d'autres disciplines (business, IT, facilities, finances, etc.), veillez à être « plus business que le business »
- 4. Adoptez une structure agile de la fonction RH, dépassant les silos traditionnels entre activités.
- 5. Établissez des relations de confiance avec les autres directions et formez un tandem avec le CEO. Restez toutefois « peuple en conseillant les rois » en veillant à articuler bienveillance et exigence

- 6. Évitez l'atomisation du corps social en réponse aux besoins d'autonomie en rappelant les fondements du collectif et en veillant à la cohérence.
- 7. Mesurez la performance en évitant l'obsession planificatrice et en garantissant l'équité.
  8. Fédérez autour de projets communs, au-delà de l'équipe RH, en communiquant sur les principes d'action qui sous-tendent
- 9. Explorez les modèles alternatifs (hybrides) d'organisation, ancrés dans le *care* (ouverture à la vulnérabilité), où le sens et la finalité sociétale sont davantage mis en avant en vue d'un nouvel équilibre efficience/résilience.

toute transformation.

10. **Nouez des partenariats** structurels avec des associations actives dans les domaines de la mobilité, du climat, de la formation, de l'inclusion, de l'ancrage régional, en mode projet et délibératif, impliquant les différents acteurs de l'entreprise.

la place à l'équité externe, pour attirer les talents pertinents. Il existe encore deux autres visions qu'on rencontre dans certains types d'environnements : la vision délibérative - que l'on retrouve plutôt à l'université, chez les médecins dans les hôpitaux ou encore chez les journalistes où les critères de GRH sont définis entre pairs - et la vision valorielle - que l'on retrouve dans le non-marchand: aucune règle n'est vraiment formalisée et les actions de GRH sont envisagées selon les valeurs de l'organisation. Ces visions sont qualifiées de conventions RH. L'approche configurationnelle insiste sur l'alignement des conventions RH avec la stratégie d'entreprise et les fonctionnements organisationnels qui en découlent. »

#### **GRILLE D'ANALYSE**

Force est de constater que, dans les organisations, la norme est plutôt d'observer un joyeux patchwork de pratiques plutôt qu'une recherche de cohérence. « En termes d'impact, il sera pourtant clé, pour le DRH, d'œuvrer à développer cette cohérence et à aligner une vision qui se décline sur les différentes variables de la

gestion des ressources humaines, souligne François Pichault. S'assurer qu'un maximum de variables vont aller dans le même sens permettra de contribuer à maximiser son impact. À l'inverse, un déficit de cohérence comportera le risque d'un impact réduit. Exemple : proposer des formations au leadership n'aura que peu d'impact si les managers se retrouvent dans un contexte où ils n'ont pas la possibilité de mettre en œuvre le contenu qu'ils auront reçu. » En croisant la perspective théorique et la perspective de terrain, François Pichault et Philippe Bertin proposent une « grille d'analyse de l'impact RH », croisant les trois niveaux - individuel, de l'entreprise, de l'écosystème - avec les trois approches - universaliste, contingente, configurationnelle. « Chaque DRH peut ainsi y inscrire ses pratiques, analyser les domaines où ses pratiques RH sont à niveau et ceux où un engagement supplémentaire serait utile pour développer son impact, ou encore identifier la nécessité de travailler à une meilleure cohérence pour garantir un plus grand impact des actions RH sur la performance organisationnelle. »

