

# La fonction RH s'adapte à la crise

Pour Grégoire Forbin, associé chez Equinox Consulting et spécialiste des problématiques d'accompagnement du changement et de gouvernance d'entreprise, la crise peut avoir des impacts positifs sur le rôle et la fonction du DRH. A condition, toutefois, qu'il accepte les mutations et les remises en question nécessaires.

Petit état des lieux...

**L**a situation impose actuellement un rééquilibrage entre la fonction financière et la fonction RH, qui était un peu à la traîne. On assiste aujourd'hui au renforcement de sa responsabilité et de sa visibilité. La crise a des impacts importants à la fois sur le rôle du DRH, sur le fonctionnement de son organisation et sur les qualités qu'il doit développer.

## Trouver un équilibre entre le présent et l'avenir

C'est le premier impact majeur. Pour gérer le présent sans hypothéquer l'avenir, il faut être réactif sur les impératifs de flexibilité tout en continuant à attirer et retenir les compétences clés. Cela implique des choix qui sont évidemment fonction de la situation. Le curseur ne se place pas au même endroit dans une entreprise confrontée à une diminution de croissance ou dans une autre acculée au plan social.

L'un des clients de la société Equinox a amputé son budget formation de 40 % pour 2009. Cela ne veut pas dire qu'il arrête la formation, mais il la dispense en ligne, il l'internalise ou la repousse. En parallèle, il maintient la même stratégie RH en direction des écoles de commerce et d'ingénieurs, avec une présence identique sur les forums et les manifestations.

La gestion des talents reste un sujet primordial dans les entreprises de taille importante. Il est nécessaire de promouvoir les métiers et de mettre en place des éléments alternatifs à la rémunération. L'accent est notamment mis sur la mobilité, fonctionnelle et géographique.

## Réorganiser la fonction RH

Un autre mouvement de fond consiste à maîtriser les coûts de la fonction RH elle-même. Cette tendance est sous-tendue par le principe : « *Je fais ce que je dis, je l'applique à moi-même.* » On assiste de plus en plus à l'externalisation de certaines parties de l'activité RH et à la mutualisation des ressources. Par exemple, dans les entreprises qui ont des marques et des localisations multiples, au lieu d'avoir une équipe sur chaque site, on met en place une plateforme commune qui va prendre en charge un certain nombre d'activités : la paie, la gestion administrative du personnel, le recrutement, la gestion de l'information, la gestion des carrières et des talents...

Outre la maîtrise et la réduction des coûts, la concentration de spécialistes sur un sujet apporte une efficacité accrue. Actuellement, quatre des gros clients de la société Equinox sont sur une réflexion de ce type. Il y a des entreprises, par exemple, dans lesquelles chaque métier est doté de sa proche DRH. Pour le *sourcing* des



**Par Sylvie Nicolet**  
Journaliste de la rédaction

candidats, la formation, la gestion administrative et la relation sociale, cela ne se justifie pas. Quand 40 % des effectifs sont concentrés sur la gestion administrative, on peut externaliser et se recentrer pour être au service de l'opérationnel.

### Impacts de la crise sur le rôle et les qualités du DRH

Nous ne sommes plus dans une logique du tout financier et dans l'optique de la seule satisfaction des actionnaires. On est devenu plus sensible à la satisfaction des managers et des partenaires sociaux, d'où l'importance accrue du dialogue social et de la communication interne, dont la tendance est véritablement à la hausse. Il faut porter un discours volontaire vers l'avenir et il est de la responsabilité du DRH de le faire, mais il ne sert à rien de positiver à n'importe quel prix. Ce que l'on dit doit être sérieusement étayé par la réalité.

Si le DRH se doit d'être crédible auprès des salariés, il est aussi important qu'il se fasse respecter auprès de la Direction générale et du Conseil d'administration. La situation de crise contribue à donner plus de poids au discours du DRH s'il est correctement incarné.

Le DRH doit avoir constamment le nez à la fenêtre pour anticiper, être réactif, adaptable, sans tabous et sans préjugés. Des actions qui étaient culturellement et socialement inenvisageables hier, notamment en matière de mutualisation et d'externalisation, sont possibles aujourd'hui. Il faut abandonner les dogmes et être créatif. Par exemple, l'un des clients de la société *Equinox* lui a demandé de mettre en place un système de rémunération variable pour ses commerciaux. Les consultants ont commencé par se dire qu'il voulait réaliser des économies et trouver le moyen de faire passer la pilule. En fait, ce n'était pas cela. Il s'agissait de répondre à la situation actuelle en motivant davantage, sans diminuer l'enveloppe budgétaire de rémunération, et sans s'inspirer de schémas préétablis.



La crise confronte actuellement les DRH à des situations plus tranchées, à des priorités et des enjeux plus impérieux. D'une certaine façon, c'est un mal pour un bien. Le fait d'avoir des exigences très élevées en flexibilité et en réactivité peut aussi se traduire par des impacts vertueux. ♦

#### Principales conséquences de la crise sur la fonction RH

- Responsabilité et visibilité accrues
  - Nécessité de gérer le présent sans hypothéquer l'avenir
  - Impact sur le rôle : mobilité, gestion des talents, politique de rémunération, relation sociale, communication interne
  - Impact sur le fonctionnement et son organisation : moyens maîtrisés par l'externalisation et la mutualisation. Un dimensionnement ajusté se traduit par une plus grande efficacité
  - Impact sur les qualités nécessaires : être adaptable, réactif et créatif.
- Sortir des schémas préétablis