Tribune RH info

Isabelle Macquart et Christophe Chaptal, directeurs associés du cabinet en stratégie et transformation Experience makers.

Comment le DRH se place au centre du Codir via l'expérience collaborateurs

La mission du Codir, l'organe de pilotage de l'entreprise, est de construire et de mettre en œuvre le plan stratégique.

Dans le cadre d'un plan de transformation, le Codir prend en compte les enjeux et les contraintes de l'organisation face à son environnement, en appréhendant de façon globale les liens entre l'ensemble des parties prenantes et en proposant le schéma d'organisation le plus pertinent. Pour cela, le Codir est représentatif des fonctions du modèle économique de l'entreprise et le responsable des ressources humaines y siège en grande majorité.

Une étude de 2014 menée par l'école EMLYON révèle que 91% des responsables RH étaient intégrés au Codir, avec un positionnement stratégique puisque 64% d'entre eux participent à l'élaboration de la stratégie.

À l'heure de la quatrième révolution industrielle, l'entreprise n'a pas d'autres alternatives que de maîtriser son écosystème

- Elle centre son modèle économique sur l'expérience clients, collaborateurs et partenaires pour être attractive
- Elle modifie son organisation pour être plus agile et plus transverse afin de simplifier et d'enrichir l'expérience clients, collaborateurs et partenaires.
- Elle implante les nouvelles technologies, optimisant l'excellence opérationnelle (coût qualité délai) et la rentabilité

Mais qu'attend-on du DRH exactement ? D'après Pierre Marzin « les DHR sont confrontées dans leur quotidien à un double paradoxe étroitement lié au rôle qu'ils occupent au sein de l'entreprise. En effet, elles sont d'un côté partie prenante d'une vision stratégique globale, et de l'autre elles font face aux problématiques individuelles ».

Le DRH est se situe ainsi dans une démarche ambivalente, alternant préoccupations collectives (l'organisation) et individuelles (le collaborateur), et jouant à la fois sur le court et le long terme.

Le DRH, garant de l'expérience collaborateur

Cette démarche ambivalente peut s'avérer une force si le DRH envisage sa fonction comme étant la garante de l'expérience collaborateurs.

Rappelons que l'expérience collaborateurs correspond à l'évaluation de l'organisation par ses collaborateurs en termes de valeur d'usage (réponse pertinente à leur employabilité, adhésion à la stratégie), d'émotion (environnement de travail favorable à la performance et à l'épanouissement) et d'éthique (valeurs managériales, sociétales et environnementales de l'entreprise). Cette évaluation se construit avant, pendant et après l'arrivée et le départ du collaborateur dans l'organisation.

Les expériences collaborateurs réussies permettent d'augmenter l'expérience globale proposée par l'entreprise, de façon attractive, réaliste et pérenne.

Pour implanter un modèle économique d'expérience, il est indispensable d'adopter le réflexe expérience clients par les collaborateurs.

Les DRH, au cœur du dispositif stratégique… et du Codir

Dès lors, comment construire une politique RH en phase avec le plan stratégique ?

Le besoin en capital humain est la résultante du modèle économique d'expérience clients, collaborateurs et partenaires mis en œuvre par l'entreprise.

Les DRH sont au cœur du dispositif stratégique pour concevoir un plan de transformation centré expérience clients, collaborateurs et partenaires et va faciliter l'obtention de bons indicateurs du modèle économique d'expérience collaborateurs – valeur d'usage, émotion, excellence opérationnelle et rentabilité – mais pas seulement. Elles vont permettre d'élargir cette expérience à l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise : collaborateurs, bien sûr, mais également partenaires et clients.

Pour qu'une politique RH soit pertinente, le DRH doit avoir une vision claire des enjeux du marché afin de recruter les bons talents et transformer le capital humain correspondant à la stratégie. En termes de levier stratégique, la fonction RH en facilite l'élaboration en apportant sa vision de la transformation via l'expérience collaborateurs.

Ainsi, le plan d'action de l'expérience collaborateurs est inclus dans le plan de transformation global et apporte épanouissement, performance et adhésion. Les valeurs véhiculées sont autonomie, inclusion, égalité et éthique. Le management doit encourager les modes collaboratifs et développer l'intelligence collective. Il revient au DRH et à ses équipes d'ouvrir le dialogue social pour aboutir à une efficience maximale du modèle économique d'expérience.

D'autre part, l'enrichissement de l'expérience collaborateurs est un élément déterminant de la marque employeur, et en particulier pour les Millennials. Majoritaires déjà, ils représenteront 75% de la masse salariale en 2030. Leurs attentes vis-à-vis de leur employeur diffèrent largement des générations précédentes : mobilité, télétravail, horaires flexibles, recherche de sens, et développement personnel pèsent de plus en plus dans une décision d'accepter ou non un emploi.

Les politiques RH efficientes sont donc celles qui améliorent la vie des collaborateurs – les meilleurs ambassadeurs de l'expérience clients. Elles permettent d'augmenter l'expérience globale proposée par l'entreprise, de façon attractive, réaliste et pérenne. Et, conséquence intéressante, elles vont significativement impacter la marque employeur – dans le bon sens.

Autrement dit, en se mettant au cœur du dispositif stratégique via l'expérience collaborateurs, les DRH viennent naturellement, et légitimement, se placer au centre du Codir.