

GRH, mutations économiques et innovations technologiques

Les technologies de l'information et de la communication (TIC) et la fonction Ressources Humaines (RH)

Analysé tantôt comme une véritable révolution, tantôt comme un simple « feu de paille », le développement des TIC a eu plusieurs types de conséquences au sein des entreprises. Ces technologies n'ont pas seulement modifié le contenu du travail. Elles ont également été à l'origine de transformations organisationnelles. Ainsi, la question de l'impact des TIC sur la fonction Ressources Humaines (RH) ne se résume pas aux mutations des pratiques de GRH résultant de l'informatisation des systèmes. L'intégration des TIC interpelle aussi la place et l'organisation de la fonction RH au sein de l'entreprise. Ce sont ces deux aspects que Michel Kalika et Florence Laval analysent dans cet article, avant d'envisager la question sous l'angle des professionnels de la GRH, placés dans une situation ambivalente : simultanément acteurs et objets des transformations liées à l'introduction des TIC dans les entreprises, leurs réactions sont contrastées.

C. F.

Les TIC : des impacts multiples sur la GRH

Les technologies de l'information et de la communication (TIC) vont-elles provoquer la disparition de la fonction Ressources Humaines (RH) dans les entreprises (1) ? Le développement actuel de la présence des TIC comme support des outils de gestion des ressources humaines combiné aux changements organisationnels et environnementaux que connaissent les entreprises conduit en effet à se poser cette question. La fonction RH n'échappe pas à une tendance annoncée dès 2000 : « tous les secteurs, tous les métiers, toutes les fonctions de l'entreprise ont été, sont ou seront bouleversés par Internet » (2). Avant d'analyser les effets des TIC sur la fonction RH, il convient de préciser quelques termes.

Les TIC intègrent des applications multiples qu'il serait vain de vouloir définir de façon limitative, tant elles sont évolutives. Elles comprennent les technologies traditionnelles liées aux systèmes d'information, mais aussi les technologies Internet et de téléphonie mobile : communication électronique, intranet, Internet, groupware (3), équipes virtuelles, outils permettant le nomadisme des salariés et le télétravail.

La GRH développe des méthodes, procédures, techniques et outils de gestion afin d'assumer quatre fonctions (4) :

- une fonction d'administration : pilotage du système d'information sociale, suivi de la réglementation, de la paye, des statistiques, des relations avec les organismes sociaux, de l'évolution du personnel ;
- une fonction de régulation : résolution des problèmes quotidiens, réponse aux situations de crise (accidents du travail, incendie, grève, etc.), accueil et écoute des salariés, gestion directe d'activités spécialisées (par exemple le recrutement) ;
- une fonction d'expertise : intervention à la demande et réalisation d'études dans le domaine du droit, des relations sociales, du changement. Le service RH peut, grâce à sa connaissance du personnel, fournir une prestation de conseil auprès des différents acteurs de l'entreprise, notamment auprès de l'encadrement opérationnel pour les activités RH dont il a la charge ;
- une fonction de management : participation de la DRH aux décisions opérationnelles et stratégiques dans les équipes de direction, orientation des décisions de

(1) Pour des mini-cas d'entreprises avec questions et solutions sur le thème de cet article cf. Kalika M. et alii. (2005), *Management, Cas et Applications*, Paris, Vuibert.

(2) Kalika M. (2000), « Le management est mort, vive le e - management ! », *Revue Française de Gestion*, n°129, juin-juillet-août, pp. 80-90.

(3) *Groupware* : contraction de groupe et de *software* (logiciel). Un *groupware* permet à un ou plusieurs groupes de travailler en commun, même s'ils sont éloignés physiquement en leur apportant la logistique pour communiquer (messagerie, forum), coopérer (élaboration collective de documents), se coordonner (agendas électroniques) et collaborer (base d'informations commune).

(4) Niglio B., Roger A., (2003), *Encyclopédie des Ressources Humaines*, Paris, Vuibert, p. 572.

la Direction pour une meilleure prise en compte des aspects sociaux (par exemple l'organisation du travail, la structure des emplois).

Les TIC modifient profondément la façon de travailler, notamment au travers du nomadisme des salariés. Ce n'est pas tant la nature de ces technologies, mais surtout les modifications des caractéristiques de l'information qui importent. Les TIC ont accru les degrés d'accessibilité, de disponibilité et d'indexation de l'information et ont rendu son origine plus diverse, plus immatérielle, plus interactive. Les TIC transforment ainsi fondamentalement les relations au temps et à l'espace. Chaque individu réagit selon sa culture, ses caractéristiques sociodémographiques, son emploi et ses enjeux personnels. Il appréhendera à sa manière le temps et l'espace du travail.

Nous assistons à la numérisation du management de l'entreprise. L'utilité, réelle ou perçue, des TIC, leur utilisation par les salariés et managers ne peuvent être ignorées par les professionnels des RH. Cela modifie le contexte dans lequel la fonction se déploie. La nécessité d'adapter le développement de celle-ci à la stratégie de l'entreprise (alignement stratégique) suscite également un processus d'évolution. Le contenu même de la fonction RH est modifié et l'on voit émerger ce que l'on peut appeler une e-RH (5), qui se caractérise par un rôle croissant des intranets, un recours aux TIC pour les activités fondamentales de GRH, le développement du e-recrutement et du *e-learning* par exemple.

Le niveau d'infusion technologique (6) varie toutefois d'une entreprise à l'autre : si certaines conduisent des projets très ambitieux, d'autres investissent modérément dans les TIC. L'impact des TIC sur la GRH peut alors être opérationnel, relationnel et transformationnel (7). Il est opérationnel avec la mise en place des systèmes d'information ressources humaines (SIRH) (8) qui entraînent l'automatisation des activités administratives. Il est transactionnel avec le développement de l'e-RH : dans ce cas, [passage supprimé] l'accent n'est plus mis sur l'administratif mais sur des outils RH supportant des activités spécialisées et des *process* managériaux (recrutement, formation, évaluation, rémunération). Le dernier impact, transformationnel, concerne la réorganisation de la fonction en équipe virtuelle dans le but de lui confier un rôle et des activités plus stratégiques.

Nous allons analyser ces impacts et leurs conséquences en termes d'enjeux, pour les entreprises et pour les professionnels.

Les TIC et les pratiques de GRH : impacts opérationnels et transactionnels

Le quotidien de la fonction RH se traduit par des activités opérationnelles et administratives (la gestion des congés, des absences, des salaires, etc.) sur lesquelles les TIC ont un impact important. On est là dans le domaine du Système d'Information Ressources

Humaines (SIRH) et de la gestion administrative. On notera que ces SIRH sont de plus en plus présents dans les entreprises.

1. Pourcentage d'entreprises possédant un SIRH

2002	2003	2004	2005
40 %	44 %	51 %	53 %

Source : Observatoire du e-management Dauphine Cegos, enquête annuelle auprès de 500 entreprises : www.observatoireemanagement.com.

Plusieurs types d'utilisation des TIC dans le travail RH peuvent être identifiés. Certaines sont globales alors que d'autres sont plus spécifiques à certaines tâches :

- **le Libre service ressources humaines (LSRH)** (9) regroupe toute une série d'applications administratives que les salariés peuvent utiliser en ligne, à partir de leur poste de travail. Citons, à titre d'exemples : le fichier du personnel, les tableaux de bord sociaux, la plate-forme de formation (dont le *e-learning*), la gestion des compétences et carrières, la paie, la gestion des temps et des activités, etc.

- **le e-learning** consiste à développer des modules de formation qui sont disponibles sur l'intranet de l'entreprise et utilisables à tout moment par les apprenants. Ils portent sur des connaissances de base (comptabilité, fondamentaux de gestion) ou sur des applications propres à un métier. Ainsi, L'Oréal a développé des modules de formation au marketing en ligne sur son intranet. Ces formations en ligne peuvent soit se substituer au programme traditionnel en salle, soit en être complémentaires. Ainsi, avant un séminaire présentiel, les participants doivent étudier seuls des connaissances de base en ligne. Au début du séminaire, l'acquisition de ces connaissances peut être vérifiée ; après le séminaire, les travaux du groupe peuvent se poursuivre sur un forum. Les catalogues et les inscriptions aux formations se font, elles aussi, de plus en plus en ligne ;

2. Pourcentage d'entreprises possédant un module de formation en ligne sur leur intranet

2002	2003	2004	2005
11 %	14 %	14 %	18 %

Source : *idem*.

(5) Kalika M. et alii (éd.), (2005), *E-RH, réalités managériales*, Paris, Vuibert.

(6) Processus de diffusion des innovations informationnelles selon Zmud et Apple, 1992, Eder et alii., 2000.

(7) Shrivastava et alii (2003), Ruel et alii (2004), Lepak et Snell (1998), Lengnick-Hall et Lengnick-Hall (2002).

(8) Un Système d'Information Ressources Humaines (SIRH) est un système gérant un ensemble de briques logicielles permettant d'automatiser un certain nombre de tâches liées à la gestion des ressources humaines et d'en assurer un suivi. <http://journalldunet.com>.

(9) Mise en ligne de services GRH interactifs grâce au *workflow* (applications permettant la formalisation et la gestion des processus de circulation des flux d'informations entre différents acteurs) qui permet au salarié de saisir les informations le concernant – par exemple sur sa situation personnelle –, ses demandes – congés, formation... –, ses décisions – par exemple l'affectation des sommes reçues au titre de l'intéressement ou de la participation (Peretti, Barthe et Castro Gonçalves, in M. Kalika (2002), pp. 315-322.

- **le e-recrutement** : les entreprises sont de plus en plus nombreuses à afficher sur leur site Internet une rubrique recrutement avec les postes disponibles et un menu interactif permettant de déposer son CV ;

- **les informations RH** (circulaires) à destination de l'ensemble du personnel ou de certaines de ses catégories sont désormais mises en ligne sur l'intranet ;

- **la gestion de la mobilité** se fait, notamment dans les grands groupes internationaux aux implantations géographiquement éclatées, à l'aide d'une rubrique à consulter sur l'intranet. Les candidatures à la mobilité internationale sont traitées administrativement en ligne ;

- **l'évaluation du personnel** n'échappe pas à cette tendance à la numérisation. Les managers sont sollicités pour remplir en ligne les formulaires conçus pour l'évaluation de leurs collaborateurs. Ils peuvent aussi consulter les fiches de postes et les référentiels de compétences ;

- **la gestion des connaissances**, notamment dans les cabinets conseils, fait l'objet d'applications sur l'intranet. Certains groupes métiers (les spécialistes du service après-vente ou d'un domaine spécifique) échangent leurs informations sur les forums qui leurs sont réservés et alimentent des bases de données ;

- **la communication au sein de la fonction RH**, mais aussi plus généralement au sein de l'entreprise, se fait de plus en plus par la voie du courriel ou des SMS. Certaines entreprises contactent leur personnel par SMS ou transmettent les informations de licenciement par courriel !

On peut, en résumé, distinguer trois types d'intranet dans les entreprises. Les intranets *corporate* se destinent à l'information et à la communication interne ; les intranets GRH, support des activités de GRH, sont caractérisés par des fonctionnalités du type mobilité et carrières, formation, information RH, gestion des compétences. Et enfin, les intranets spécialisés sont support d'une activité particulière (par exemple le *Knowledge Management*) ou réservés à une communauté.

Les TIC et la place de la fonction RH : l'impact transformationnel

Le développement de l'économie du savoir a un impact sur la place et la légitimité de la fonction RH au sein des entreprises. Différents auteurs (10) soulignent que la fonction peut perdre sa place, à moins que les praticiens ne répondent avec intelligence aux défis d'un nouvel environnement en la rendant créatrice de valeur avec des orientations compétitives et stratégiques.

Trois évolutions conduisent à s'interroger sur la place de la fonction RH dans l'entreprise. Tout d'abord, la numérisation croissante des activités RH administratives, qui conduit à une automatisation des processus, s'accompagne de réductions importantes des effectifs. Ensuite, les tâches RH reposant sur le relationnel avec les salariés (formation, évolution de

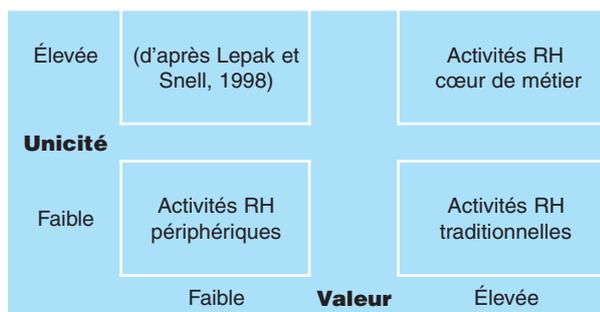
carrières, etc.) sont de plus en plus confiées aux services opérationnels et aux managers de proximité ; là encore le service RH perd de ses attributions à valeur ajoutée. Enfin, l'externalisation des activités, qui s'accompagne parfois de délocalisation (11), réduit mécaniquement les effectifs à gérer.

Cette triple évolution peut conduire à une réduction du rôle et du poids de la fonction RH au sein de l'entreprise, voire à son externalisation partielle ou totale dans une perspective d'entreprise en réseau. La notion de département RH virtuel associée à l'organisation en réseau construite sur des partenariats et médiatisée par les technologies de l'information fait ainsi son apparition. Les membres de l'équipe sont alors choisis en fonction de leurs compétences, indépendamment de leur localisation physique et de leur appartenance à une organisation. Les activités sont dans ce cas réalisées et coordonnées par voie électronique. Ces « cyber » départements apparaissent dans le but d'associer simultanément la flexibilité, la réduction des coûts et l'amélioration de la qualité de service.

Lepak et Snell [1998] classent les activités RH selon leur unicité (ou degré de spécificité), et leur valeur stratégique. À partir de ce positionnement dans la matrice (cf. schéma n°1), l'entreprise peut choisir entre recentrage ou externalisation d'activités.

Schéma n°1 : la GRH virtuelle

(d'après Lepak et Snell, 1998)



L'externalisation des activités RH à faible valeur ajoutée et les partenariats avec des acteurs externes (sous-traitance vers des cabinets prestataires de services, lien avec les administrations) vont notamment participer à la transformation de la fonction RH.

La fonction RH peut alors conserver une place centrale, dans la mesure où elle joue un véritable rôle dans l'économie du savoir. Premièrement, elle est « **régisseur du capital humain** » ; il lui appartient d'obtenir pour celui-ci un retour sur investissement optimal. Deuxièmement, elle est « **facilitatrice du savoir** » et des flux de savoir. Troisièmement, elle est « **créatrice de liens** », qu'ils soient inter-fonctionnels, intra, inter-organisationnels, inter-firmes... Et enfin elle est « **la spécialiste du déploiement rapide** » puisque les configurations en

(10) En s'appuyant sur Ulrich D. (2001), « From E-Business to E-RH », *Human Resources Planning*, janvier-février, pp. 186-198.

(11) Cf. *Management, stratégie et organisation*, Paris, Vuibert, 6^e édition 2006, J.-P. Helfer, M. Kalika, J. Orsoni.

capital humain doivent être rapidement assemblées, déployées, démontées pour répondre à la flexibilité du travail et de l'emploi (12).

Les TIC et le rôle des DRH

Il faut enfin considérer l'attitude des professionnels de la fonction RH, leur culture, leurs compétences et expérience d'utilisation des TIC.

Les directeurs des ressources humaines (DRH) perçoivent à travers leur fonction, l'utilité du changement et ses impacts tant organisationnels qu'individuels. Cependant, on peut émettre une réserve en soulignant le retard pris par la fonction RH en matière d'informatisation et chercher à en expliquer les raisons. Ainsi, les aspects humains de l'organisation ne sont pas toujours considérés comme prioritaires par les équipes dirigeantes. En outre, de nombreux professionnels des Ressources Humaines sont peu expérimentés en informatique et considèrent qu'il est difficile de modéliser le système de GRH (notamment ses aspects qualitatifs) et de le faire évoluer. Il convient de constater également un certain attentisme des DRH, qualifiés d'« autodidactes » face à des responsables informatiques peu coopératifs, en charge de l'informatisation des missions RH. Il est de ce point de vue particulièrement illustratif de noter que sur les projets d'intranet, les DRH ne sont que rarement *leader*. Il en va parfois de même sur des projets *e-learning* qui touchent pourtant le cœur de la fonction RH.

Des phénomènes de résistance au changement peuvent freiner la réorganisation de la fonction. En effet, les professionnels – dont la peur d'être licenciés peut être légitime – sont à la fois objets et acteurs du changement. Les TIC leur permettent d'accéder et de diffuser plus efficacement l'information, mais modifient également ce que l'on attend d'eux. Les spécialistes des RH peuvent néanmoins conserver un rôle central en adhérant à la perspective d'alignement stratégique. Le cas Eurocopter (13) illustre cette situation (voir l'encadré).

Compte tenu du contexte stratégique, les professionnels de la GRH participent à l'incorporation des TIC soit en tant qu'utilisateurs, soit comme concepteurs au sein d'une équipe projet.

• **Une DRH « utilisatrice »** n'est pas impliquée dans l'équipe qui pilote le projet d'introduction des TIC. Le *leadership* technologique revient à l'équipe dirigeante ou bien aux professionnels des systèmes d'information. Le DRH est consulté au titre d'utilisateur final des applications informatiques ou bien comme « porte-parole » des salariés afin d'accélérer le processus participatif et d'anticiper des difficultés ou freins à l'utilisation du système (14). Par la suite, il sera sollicité pour fournir les informations qui alimenteront le système.

• **Une DRH « conceptrice »** participe au groupe de pilotage et conçoit les applications dédiées à la gestion des ressources humaines en veillant à la cohérence d'ensemble du projet. Les solutions logicielles développées pour gérer les transactions entre DRH, salariés et responsables hiérarchiques, sont définies dans le cadre d'une architecture globale calquée sur la structure organisationnelle. Des pratiques de GRH innovantes sont

conçues à cette occasion : par exemple, une bourse d'emplois destinée à gérer en temps réel les candidatures internes. Le DRH gère également le développement des compétences requises pour une utilisation optimale des TIC, y compris au sein de son équipe.

Dans cette perspective, le projet intégrant les TIC peut conduire les professionnels des RH à entamer un processus de *reengineering* de leur fonction. Le système de GRH est repensé dans une double perspective : celle de la cohérence externe et celle de la cohérence interne. Il s'agit, en premier lieu d'un alignement managérial ou stratégique (15). En second lieu, l'introduction de nouveaux outils de gestion inspirée par la technologie pose la question de la cohérence interne entre ces multiples applications organisées de façon différente. Par exemple la rémunération peut être délocalisée et la formation totalement gérée au sein du groupe. La cohérence interne du système de GRH doit être maintenue (16).

Le processus d'impact des TIC sur la fonction RH peut être représenté à partir du schéma suivant, adapté des travaux de Rüel, Boundarouk et Looise (2004) (voir le schéma 2 ci-contre).

Conclusion

Les TIC modifient en profondeur les processus administratifs gérés par la fonction RH et facilitent l'externalisation de certaines de ses activités. Il est clair que la fonction RH ne peut aujourd'hui conserver la même configuration organisationnelle que par le passé. Il appartient au DRH de se saisir des projets contribuant à la création de valeur par l'entreprise (*e-learning*, communication électronique, *leadership* à distance, etc.) s'il souhaite demeurer un acteur « qui compte » dans l'organisation, aux yeux de son comité de direction, des managers et des salariés. ■

Michel Kalika,

Professeur à l'Université Paris Dauphine,
Directeur du CREPA, Centre de Recherche en
Management & Organisation, D.R.M.,
CNRS-UMR7088.

Florence Laval,
Maître de Conférences IAE de Poitiers

(12) D'après Lengnick-Hall et Lengnick-Hall, 2002.

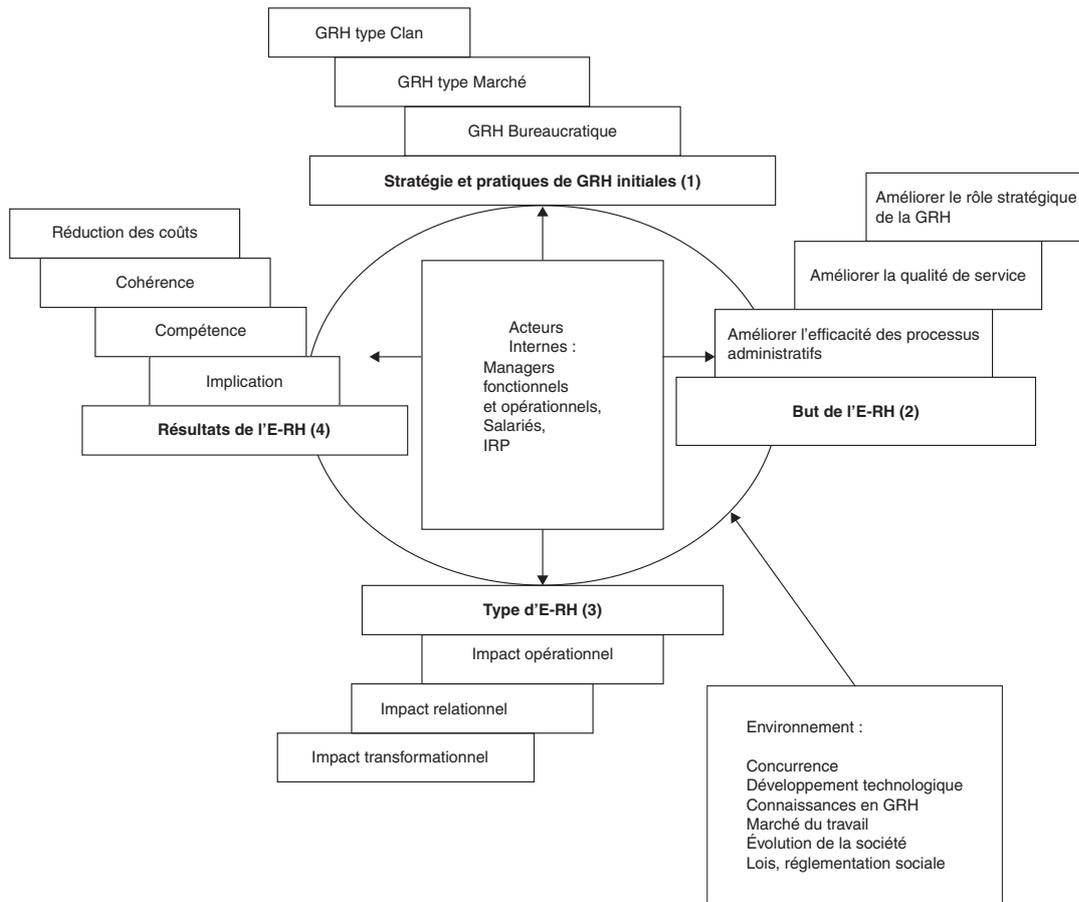
(13) K. Guiderdoni, in Kalika M. et alii, *Management, Cas et applications*, Paris, Vuibert, 2005, p.8.

(14) Pour Ulrich (2001), « les DRH contribuent à réaliser un diagnostic organisationnel pour favoriser l'introduction des TIC ; construire de nouvelles aptitudes organisationnelles ; mettre en place des pratiques de GRH innovantes qui suscitent ces aptitudes et permettent à l'entreprise de ne pas subir les contraintes de la nouvelle économie ».

(15) Cf. Helfer J-P., Kalika, M., Orsoni J. (2006), p. 261.

(16) Les travaux de Youndt, Snell, Dean & Lepak (1996) consacrés à la performance de la GRH confirment cette nécessité : « La cohérence interne du système ou les " grappes " de pratiques de GRH ont plus d'influence sur la performance (...) L'impact des pratiques de GRH sur la performance peut être renforcé quand les pratiques sont articulées avec les avantages compétitifs inhérents à la stratégie de l'entreprise », in *Academy of Management Journal*, vol. 39, n°4.

Schéma n° 2 : Modèle d'e-RH



Pour aller plus loin

Eder B., Arinze M., Darter D., Wise (2000), « An analysis of intranet infusion level », *Information resources management journal*, vol. 13, n°3, pp. 14-22.

Helper J.-P., Kalika M., Orsoni J. (2006), *Management, stratégie et Organisation*, Paris, Vuibert, 6^e édition.

Kalika M. :

- (2000), « Le management est mort, vive le e-management ! », *Revue Française de Gestion*, n°129, pp. 68-74 ;

- (2002), *E-GRH : révolution ou évolution ?*, Paris, Éd. Liaisons.

Kalika M., Helper J.-P., Orsoni J. (2005), *Management, Cas et applications*, Paris, Vuibert.

Kalika M. et alii. (2005), *E-RH, réalités managériales*, Paris, Vuibert.

Laval F., (2000), « Gestion des ressources humaines et NTIC : enjeux et perspectives », *Revue Française de Gestion*, n°129, pp.80-90.

Laval F., Kalika M., (2006), « E-Management et Ressources Humaines », contribution à la deuxième édition de *l'Encyclopédie des Ressources Humaines*, coordonnée par J. Allouche, Paris, Vuibert.

Lengnick-Hall M. et Lengnick-Hall C. (2002), *Human Resource Management in the Knowledge Economy*, Berrett-Kohler P.

Lengnick-Hall M., Moritz S. (2003), « The Impact of E-RH on the Human Resource Management Function », *Journal of Labor Research*, vol XXIV, pp. 365-379.

Lepak D., Snell S. (1998), « Virtual HR : strategic human resource management in the 21st century », *Human Resource Management Review*, vol. 8, n°3, pp. 215-234.

Niglio B., Roger A., (2003), « La fonction ressources humaines », contribution à la première édition de *l'Encyclopédie des Ressources Humaines*, Paris, Vuibert, p. 572.

Peretti J.-M. (2001), « E-RH et renouvellement des pratiques managériales », *Ressources Humaines et Management*, mai, n°2, pp. 16-18.

Ruel H., Bondarouk T., Looise J. K. (2004), *E-HRM : Innovation or Irritation ? An exploration of web based Human Resource Management in Large Companies*, Utrecht, Lemma Publishers.

Shrivastava S., Shaw J. (2003), « Liberating HR through Technology », *Human Resource Management*, vol. 42, n° 3, pp. 201-222.

Ulrich D. (2001), « From E-Business to E-RH », *Human Resources Planning*, janvier-février, pp. 186-98.

Zmud R., Apple L. (1992), « Measuring Information Technology Infusion », *Production and Innovation Management*, vol. 9, pp.148-155.

La déclinaison Ressources humaines de la nouvelle vision stratégique du groupe Eurocopter

Au printemps 2003, Eurocopter, le premier fabricant d'hélicoptères en Europe, filiale du groupe EADS, voit arriver une nouvelle génération de dirigeants : un nouveau PDG et un nouveau DRH. Leur objectif final est de faire évoluer ce groupe pour qu'il devienne le numéro 1 mondial en matière d'hélicoptères. D'une façon générale, ces nouveaux dirigeants, habitués à des méthodes de management très dynamiques et inspirées de pratiques anglo-saxonnes, ont bien conscience de l'évolution complexe des marchés actuels et des difficultés pour un grand groupe à rester performant et rentable. Aussi, leur pari est-il de permettre à Eurocopter de remplir les critères d'exigence imposés par ses actionnaires, tout en satisfaisant au mieux ses clients autant d'un point de vue technologique que commercial. Ce nouveau dynamisme managérial conduit à une redéfinition de la stratégie d'entreprise dont les nouvelles valeurs essentielles sont compétitivité et performance, ou encore *leadership* et travail en équipe, transparence et satisfaction client.

En effet, face à une concurrence exacerbée la haute qualité technologique des produits Eurocopter demeure une garantie indispensable à la vente, mais elle n'est plus suffisante. Elle doit absolument se conjuguer avec d'autres services pour mieux fidéliser les clients mais aussi permettre d'accéder à d'autres marchés et d'y gagner des parts. Pour répondre à ces nouvelles exigences, Eurocopter n'a pas d'autre choix que d'optimiser son organisation en **favorisant les échanges d'informations** entre les individus pour raccourcir les délais de fabrication et de livraison et d'offrir à sa clientèle un éventail de services plus conséquent (formation en simulateur de vol...). L'accent est alors mis sur la notion de service, de satisfaction-client.

Tout ceci conduit à faire évoluer l'ensemble des salariés vers un nouveau type de management, **un travail accru en équipe, une ouverture plus importante encore vers l'international.**

Pour que cette vision soit partagée, il revient à chaque direction de décliner ce nouvel état d'esprit en fonction de ses spécificités.

Peu de temps après son arrivée, le nouveau DRH du groupe procède à un remaniement organisationnel dont l'intérêt est de rendre plus saillant le découpage en *back* et *front office* de la direction des ressources humaines, c'est-à-dire avec d'un côté des directions *corporate* et de l'autre des directions plus opérationnelles en **interface** directe avec les managers de l'entreprise. De nouvelles fonctions clefs apparaissent comme celle du *project manager* (1), dont l'intérêt est de faciliter la cohérence, la coordination de l'ensemble des projets RH et d'impulser le **travail collaboratif** entre les différents individus travaillant aux RH.

Pour lui, ce remaniement organisationnel est stratégique, il doit permettre à la fonction RH de remplir son pari, c'est-à-dire de changer progressivement de métier : de passer d'une DRH administrative à une DRH conseillère du management, proactive, capable d'apporter aux managers les atouts nécessaires pour les rendre plus performants, et à travers eux rendre le groupe plus compétitif.

Son objectif final est de faire de la DRH le soutien indispensable à toutes les directions engagées dans une conduite du changement. Cette ambition sous-entend des progrès à mener et de nouveaux chantiers à explorer pour le personnel RH tels que la communication interne, la gestion des compétences, le développement du *leadership* chez les managers, l'optimisation du travail en équipe (*team building*)...

La DRH de demain ne se définira plus comme une fonction gestionnaire, mais comme un réel partenaire d'affaire – *business partner* – à l'écoute des besoins opérationnels, axée sur le développement, tout en mesurant les gains de productivité de la fonction.

Toute la difficulté quand on élabore une telle vision stratégique est de faire en sorte qu'un maximum d'individus puissent partager cette ambition et veuillent agir dans le même sens. Ce qui conduit à faire évoluer les pratiques et les habitudes. D'où l'importance pour le DRH d'être fin négociateur et d'inscrire sa stratégie dans une continuité historique pour l'entreprise, afin de susciter l'envie de changer.

(1) Manager de projets : poste transversal dans l'organisation.