

SOUS LES FEUX DE LA RAMPE : CAROLINE BLOCH

DIRECTRICE DES RESSOURCES HUMAINES - CNP ASSURANCES

Si vous deviez nous donner la meilleure définition du DRH, que nous proposeriez-vous ? Qu'est-ce que la notion de DRH Entrepreneur vous inspire ?

La fonction de DRH consiste à accompagner les dirigeants, en établissant un lien entre les orientations business et le capital humain de l'entreprise. Cette posture est intrinsèquement entrepreneuriale, impliquant de sortir du cadre établi, de penser autrement et de pousser le collectif à faire de même. Le DRH, au cœur de la transformation, est toujours impliqué dans les changements avant qu'ils ne surviennent, anticipant les évolutions futures.

Être un DRH entrepreneur, c'est d'abord un état d'esprit. Le rôle du DRH consiste, avec tout le corps managérial, à développer le premier capital de l'entreprise : le capital humain. Il est crucial de trouver des marges de manœuvre, voire de les créer, et de partager avec les dirigeants la valeur ajoutée d'avoir un DRH avec une posture entrepreneuriale. Une fois cette posture adoptée, il est essentiel de la soutenir, c'est-à-dire, qu'elle soit validée par le comité de direction et le dirigeant de l'entreprise. La fonction des ressources humaines ne se limite pas à des tâches administratives : celle-ci ne représente qu'un tiers du temps. Les deux tiers restants sont consacrés à des tâches bien plus stratégiques et entrepreneuriales.

QUELLES SONT LES CONVICTIONS FORTES POUR LA FONCTION QUE VOUS EXERCEZ ?

Pour exercer cette fonction, plusieurs convictions fortes m'animent. Tout d'abord, l'équipe doit être composée d'un savant mélange d'experts et de généralistes. Ces experts doivent posséder des compétences variées, car les ressources humaines englobent de nombreux métiers, comme la formation, le Talent management, le recrutement, la relation sociale, l'administration du personnel, les SIRH, la compliance, le juridique, etc.

Ensuite, je crois en la nécessité de créer et piloter une politique de développement durable du capital humain. Il est primordial de s'engager dans des programmes de développement de compétences sur plusieurs années pour garantir la performance de l'entreprise sur le moyen et le long terme. Il faut donc de trouver le bon équilibre entre les actions à mener à court terme pour ajuster transformer les organisations et la nécessité de penser moyen et long terme dans l'investissement de formation et développement. Eviter, autant que possible, les effets de balancier en inscrivant des politiques de développement de compétence dans les priorités de l'entreprise à 5 ans quand bien même les organisations continueront à évoluer.

Enfin, il est essentiel d'avoir soif d'équité. Les DRH doivent créer un environnement où chacun se sent traité équitablement. Un des principes d'équité majeur dans l'entreprise concerne la façon dont elle va reconnaître et rétribuer la performance : elle doit être parfaitement alignée sur ce que le salarié a réalisé et elle devra être différenciante en fonction de la performance. Si certains estiment qu'ils n'ont pas été justement traités, cela crée des situations d'injustice et de désaccord qui peuvent générer du désengagement récurrent.



QUELS SONT VOS PRIORITÉS ET PROJETS POUR 2024/2025 ?

Pour 2024/2025, mes priorités et projets sont clairs. Tout d'abord, je vais mettre l'accent sur l'expérience collaborateur. Cette expérience dépend en grande partie de l'expérience manager, à hauteur de 60 %. Il est donc important de travailler sur une expérience manager positive pour garantir une expérience collaborateur réussie. Accompagner les managers pour qu'ils se sentent soutenus, légitimes, formés et reconnus est essentiel. Les collaborateurs s'engagent davantage dans une entreprise où l'expérience manager est positive.

Autre sujet prioritaire : La transformation culturelle. Notre entreprise se transforme en permanence au sein du groupe et via des acquisitions externes. On doit en profiter pour enrichir notre culture d'entreprise, la rendre unique et inspirante en capitalisant sur nos richesses humaines sans « phagocyter nos différences »

Nous devons également faire croître les compétences des équipes RH, les orienter en mode « solution » pour accompagner le business en proposant des solutions qui vont contribuer aux résultats de l'entreprise. Cela passe également par le développement de nos compétences en matière de « HR Analytics » qui consiste à faire parler la donnée RH pour éclairer les décisions business. Le DRH en comité de direction doit s'exprimer avec des données factuelles et éviter ainsi de focaliser les échanges uniquement sur des perceptions et opinions.

QUELS SERAIENT VOS 3 CONSEILS POUR ABORDER CETTE ANNÉE, POUR VOS PAIRS ?

Si j'avais trois conseils à offrir à mes pairs pour aborder cette année, voici ce que je recommanderais :

Tout d'abord, assurez-vous de construire une organisation apprenante. La capacité à apprendre en permanence est cruciale car le changement arrive de manière continue et dix fois plus rapidement qu'avant. Certains départements le font déjà très bien. Les informaticiens, par exemple, sont très doués pour cela. Ils ont appris à apprendre par eux-mêmes. L'auto-formation, le fait de suivre des tutoriels et d'acquérir de nouvelles connaissances sont des pratiques normales pour eux. Il est crucial d'établir une organisation apprenante pour faire face aux changements qui arrivent toujours plus rapidement et dont nous ne connaissons pas toujours les contours. Nous avons une seule certitude : « ça va changer »

Deuxièmement, il est essentiel d'accompagner nos leaders dans leur posture. Ce sont leurs « soft skills » qui font la différence dans leur capacité à emmener et engager un collectif. Les hard skills sont bien évidemment nécessaires mais ce qui fera la différence ce sont les « soft skills ». Un Leader qui a la capacité à aligner sa posture entre ce qu'il pense, ce qu'il dit et ce qu'il est extrêmement puissant. Et il y a encore du chemin à parcourir dans ce domaine.

Enfin, il est crucial d'accompagner nos équipes RH dans la transformation avec l'arrivée de l'intelligence artificielle. L'IA touchera les métiers où la matière grise est en jeu. Même si nous ne savons pas tout, nous devons être prêts à apprendre sans savoir précisément à quoi cela va ressembler. L'IA déjà présente dans une partie de notre quotidien professionnel et personnel nous rappelle avec insistance que nous devons au sein de nos entreprises développer durablement cette fameuse capacité à apprendre.



L'essentiel *By RH&M*