

carrières

Quel DRH face aux nouveaux enjeux



■ Transformation des organisations, guerre des talents et accélération de la digitalisation, les responsables RH doivent monter en compétences ■ Le tandem DG/DRH est la clé de réussite d'une bonne gestion des ressources humaines.

La gestion des ressources humaines est aujourd'hui le théâtre de transformations rapides qui la mettent souvent au centre de contradictions et de tensions majeures : développer les compétences, adapter en permanence emplois et ressources, promouvoir la culture du résultat et de l'amélioration continue, entretenir l'engagement des équipes, développer la polyvalence..., sans oublier les multiples transformations auxquelles les entreprises

doivent faire face, à savoir franchir le cap de la révolution digitale, l'émergence de nouveaux métiers ou encore l'internalisation des activités.

Bien évidemment, les acteurs RH, notamment les DRH, sont au cœur de cette dynamique et ces nouvelles prérogatives induisent une mutation progressive de leur ADN et participent à l'affirmation de DRH d'un nouveau genre.

Pour Marie Agot, manager au sein du cabinet IBB Executive Search, les pro-

fessionnels RH doivent savoir réinventer leur spectre de compétences. Six postures stratégiques sont aujourd'hui recherchées chez les DRH, dit-elle: «*Etre visionnaire et anticiper les métiers et les compétences de demain, être business partner, être le chef d'orchestre des potentiels individuels, savoir valoriser son offre de services, se mettre en réseau et enfin être garant du maintien du ciment collectif.*

Pour sa part, Essaid Belal, administrateur du cabinet Diorh, admet qu'il est

aujourd'hui difficile de trouver le mouton à cinq pattes. Non pas parce que les bons profils manquent, mais surtout du fait que le rôle du DRH n'est pas toujours évident au sein de l'entreprise, puisque très souvent un dirigeant n'arrive pas à définir le profil ainsi que ses propres attentes vis-à-vis de lui. «*Ces acteurs RH ne sont pas toujours perçus comme des interlocuteurs privilégiés de la direction générale. Ce qui rend d'autant plus difficile la tâche de tout directeur général en quête d'une personne-clé*

capable de gérer une direction d'une importance stratégique», souligne-t-il.

Certaines de ces attentes peuvent se révéler paradoxales, comme quand on lui demande de recruter et de développer les talents d'un côté et de l'autre, de licencier sur certains postes jugés moins stratégiques.

Toujours est-il que le tandem DG/DRH est la clé de réussite d'une bonne gestion des ressources humaines.

Le binôme a une mission.../...

QUEL DRH FACE AUX NOUVEAUX ENJEUX

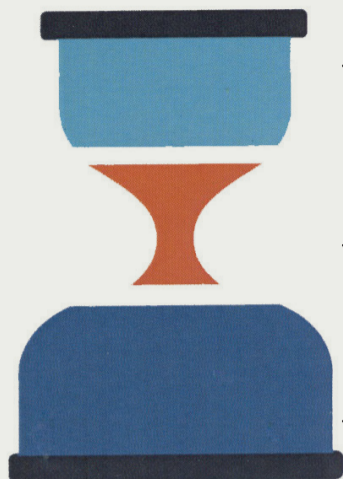
.../...

clé : aider au «façonnage de l'organisation». Parce qu'il relaie les valeurs des opérationnels et favorise la formulation et la mise en œuvre de politiques cohérentes répercutées par l'encadrement. Il remplit également des missions modernes relatives au changement des attitudes et des comportements, comme l'intégration multiculturelle.

L'intensité de la relation du binôme DG/DRH peut être plus forte que dans les autres binômes de l'équipe de direction

«Pour que le tandem DG/DRH fonctionne, notre expérience nous a démontré que le directeur général doit, de son côté, démontrer une sensibilité aux problématiques RH et que le directeur RH, lui, doit s'efforcer de se détacher de la technicité de sa fonction pour gagner en hauteur de vue. C'est par le biais de cette double dynamique qu'une véritable complicité professionnelle pourra émerger», ajoute M^{me} Agot.

La cartographie du talent pool des DRH au Maroc



Salaire fixe à partir de 60 KDH nets/mois :

- DRH Senior ayant + 20 ans d'exp
- DRH confirmés ayant 15 à 20 ans d'expérience

Salaire fixe entre 40 et 60 KDH nets/mois :

- DRH Junior/Dir. Développement RH/HR Manager Senior ayant 10 à 15 ans d'expérience

Salaire fixe entre 20 et 40 KDH nets/mois :

- HRBP/RRH/HR Manager/Resp Dev RH ayant entre 5 et 10 ans d'expérience

Source : Cabinet IBB Executive search

L'intensité de la relation du binôme peut être forte, voire plus forte que dans les autres binômes de l'équipe de direction. Par exemple, le départ d'un directeur général entraîne souvent aussi celui du DRH, ce qui n'est pas le cas pour un directeur financier, industriel ou juridique.

Parmi les facteurs clés

de réussite du tandem, la capacité du DRH à décoder la façon dont son DG se comporte. Dans un bon binôme, chacun s'accorde à reconnaître à l'autre le droit à l'erreur, chacun s'offre la possibilité de dire aussi bien oui que non. Les confrontations d'idées et de points de vue, sources d'enrichissement et d'approfon-

dissement d'un projet, ne peuvent avoir lieu et aboutir que dans une relation de confiance. Cette confiance est le résultat d'une alchimie dans laquelle entrent les croyances profondes. Un DRH doit accompagner les changements et dire la vérité. Il doit savoir dire «non», même si cela ne va pas dans le sens du DG. Un

DG ne respectera jamais quelqu'un qui dira toujours oui. Ainsi, il est nécessaire que le DG et le DRH partagent le même système de valeurs et qu'il existe une certaine harmonie entre leurs visions sur la gestion de l'entreprise.

Pour autant, le bon fonctionnement d'un binôme demande qu'il n'y ait pas trop de ressemblances entre eux. Une trop grande similarité des personnalités provoquerait un manque de stimulation ou des rivalités tenant à des passions pour les mêmes sujets. Il doit regrouper des personnes d'horizon, de caractère, de parcours différent pour pouvoir regarder les problèmes sous des perspectives contrastées. De la même manière, lorsque le DG, dans son parcours antérieur, a assumé des responsabilités opérationnelles et n'a pas un profil de gestionnaire social, il sera très demandeur de l'expertise du DRH ■

B.H.

Avis



ESSAID BELLAL
■ Administrateur du cabinet Diorh

Depuis quelques années, bon nombre d'entreprises sont confrontées à de fortes pressions, ce qui les amène à questionner leur modèle de compétitivité et plus fondamentalement leur modèle économique, organisationnel et managérial. Certaines entreprises semblent plus agiles et plus ouvertes aux défis de la mondialisation et de l'économie numérique ainsi qu'aux opportunités qu'offre l'ouverture du Maroc à l'International. Face à ces changements

Le DRH doit exceller dans l'art de la gestion des paradoxes

quasi-permanents, les entreprises doivent constamment repenser leur gestion des ressources humaines. Certaines ont pris conscience de cette nécessité alors que d'autres qui tournent à plus de 3 milliards de DH de chiffre d'affaires n'ont pas cette conscience de repenser leur modèle organisationnel et managérial. Bien évidemment, la fonction RH a toute son importance dans cette dynamique mais comme je l'ai souvent dit malheureusement, la fonction RH au Maroc évolue à plusieurs vitesses. Certaines entreprises sont toujours dans l'administratif, alors que d'autres sont nettement plus avancées en termes de pratiques RH, et surtout dans la croyance aux RH, et de valeurs; c'est là que réside le déficit et non dans l'accès à la boîte à outils.

Avons-nous les bons acteurs RH ? Je pense qu'inéluctablement, nous avons de bons candidats avec du potentiel, mais qui ne trouvent pas le bon environnement pour

CERTAINES ENTREPRISES SONT TOUJOURS DANS L'ADMINISTRATIF, ALORS QUE D'AUTRES SONT NETTEMENT PLUS AVANCÉES EN TERMES DE PRATIQUES RH, ET SURTOUT DE CROYANCES RH, ET DE VALEURS; C'EST LÀ QUE RÉSIDE LE DÉFICIT ET NON DANS L'ACCÈS À LA BOÎTE À OUTILS

travailler. Ce qui rend encore son recrutement plus difficile, c'est son rôle pas toujours évident au sein de l'entreprise puisque très souvent un dirigeant n'arrive pas à définir le profil de son DRH ainsi que ses propres

attentes vis-à-vis de lui. Le DRH doit exceller dans l'art de la gestion des paradoxes. Alors qu'aujourd'hui, son rôle va de plus en plus être un «Leader de transformation»,

les rôles vont être fusionnés et nous aurons besoin de profils RH qui sont partenaires de proximité au même titre que des experts dans des domaines RH. De même que le DRH de demain contribuera activement à développer la

capacité de l'organisation à faire preuve d'agilité et d'adaptabilité. Il devra mettre en œuvre des ajustements rapides et efficaces dans un environnement dynamique sans pour autant procéder à des changements intenses et déstabilisants pour le collectif humain. Il ne s'agit pas seulement d'encourager les initiatives et les innovations, mais de veiller à ce qu'elles soient comprises et appropriées par l'ensemble des collaborateurs. Enfin, pour que le binôme DG/DRH puisse bien fonctionner, ils doivent nécessairement partager le même système de valeurs et qu'il existe une certaine harmonie entre leurs visions sur la gestion de l'entreprise. Pour cela, quelques points essentiels doivent être respectés ■