

La contribution des RH à la création de valeur: quelle place pour le SIRH?

Par **Julieta Diaz**

Dans l'analyse de la création de valeur par une entreprise, il est usuel de considérer que les principales parties prenantes (ou «stakeholders») sont traditionnellement les actionnaires, les clients et les collaborateurs de l'organisation.

Contribution de la RH à la création de valeur: certitudes et interrogations

Concernant la partie purement RH, il existe désormais un large consensus quant à son importance dans le processus de création de valeur par l'entreprise: non seulement grâce aux certitudes affichées des plus grands spécialistes s'appuyant sur les résultats d'études statistiques mettant en lumière un lien de causalité vraisemblable entre RH et création de valeur, mais aussi grâce à l'expérience concrète de nombreux dirigeants dans ce domaine.

L'évolution de la terminologie enregistrée maintenant depuis quelques années (passage de la notion de «Ressource» humaine à celle de «Capital» humain) étant de ce point de vue particulièrement révélatrice de l'affirmation de ce mouvement.

Quelques doutes chroniques subsistent néanmoins dans la capacité de la fonction RH à réellement contribuer à cette création de valeur. Ces interrogations légitimes se reflètent d'ailleurs dans certaines pratiques telles que l'analyse stratégique (l'actif RH y est souvent ignoré) ou l'évaluation financière (le poids du facteur RH y est régulièrement minimisé). Confrontée aux difficultés de mesure de cette contribution et – parfois – à d'éventuels soupçons d'angélisme, la diffusion de ces pratiques RH innovantes demeure lente et participe ainsi à l'entretien du doute.

Les fondements d'une création effective de valeur

Dès le départ, il faut éviter d'envisager la gestion des RH comme une énième fonction «support» aux activités «business» de l'organisation, mais plutôt comme porteuse d'une contribution forte et spécifique (au même titre que les Achats, la Finance, la Comptabilité, etc.).

Ensuite, en analysant finement et en comprenant bien les ressorts du business de l'entreprise, le DRH sera en mesure d'aligner sur les objectifs de création de valeur la fonction RH dont il a la charge (sa stratégie, ses processus, son organisation et les compétences nécessaires).

Afin de garantir ce passage d'un traditionnel rôle support à un rôle innovant de contributeur (on parlera de «Valorisation du Capital Humain»), le maître-mot sera enfin de focaliser la fonction RH sur les résultats et non sur les activités. C'est ici que le SIRH aura clairement une carte à jouer.

L'apport du SIRH

Trois facteurs principaux permettent d'appréhender aisément les apports du SIRH à cette nouvelle dynamique:

- La vitesse d'exécution: la mise en œuvre des systèmes

d'information RH permet d'accélérer grandement la diffusion des pratiques RH les plus porteuses et d'en garantir en partie l'application extensive au sein de l'organisation.

- Les économies de fonctionnement : grâce à l'automatisation de certaines procédures et à leur «industrialisation» dans le SIRH, il devient moins onéreux de diffuser largement les pratiques retenues pour accélérer la contribution RH à la création de valeur.

- La capacité de mesure : là aussi le SIRH pourra le cas échéant fournir les bons indicateurs à même d'évaluer la pertinence des pratiques et d'aider – si tel était le cas – à lever les éventuels doutes quant à la contribution supposée de la Gestion RH à la création de valeur (voir plus-haut).

Concrètement il s'agira donc de privilégier le déploiement de solutions de type «Self-service» dédiées par catégorie de population (managers, commerciaux, expatriés, etc.), d'espaces de travail collaboratif (à l'attention de communautés de recherche, etc.), de systèmes d'évaluation axés sur un subtil mix performance/compétences, et plus généralement d'outils informatiques homogènes garants de la cohérence des pratiques dans un environnement de plus en plus décentralisé.

Les entreprises qui souhaiteraient répondre à ce nouvel enjeu s'attacheront dans la mise en œuvre de cette évolution (révolution?) de leur fonction RH et des outils SIRH à leur disposition à respecter quelques facteurs simples de réussite :

- Fixer des objectifs réalistes dans leur ampleur, observables et mesurables dans le temps.

- Affirmer un leadership fort de la part du Management.

- Communiquer de manière assidue et à toutes les strates de l'organisation.