

17ÈME UNIVERSITÉ D'ÉTÉ DE L'ARFORGHE

« La GRH au cœur de la stratégie d'entreprise »

1

« Des spécificités de la GHR qui freinent le développement stratégique de la fonction »

Aida Boukhris, ISCAE – Tunisie

05 & 06 Juin 2014

Il est peu de pratiques professionnelles dont le contenu est aussi diversifié que celles du professionnel RH. D'une entreprise à l'autre, parfois dans un même secteur, ce métier s'incarne de façon radicalement différente. Avec la subjectivité du praticien RH lui-même quant aux terrains qu'il considère devoir investir, et, en comptant avec les retournements dans les choix de l'entreprise, les priorités RH d'aujourd'hui ne sont pas claires. En partant de là, cette communication a pour objet de recenser, d'une manière tout à fait non exhaustive, les différents éléments internes et externes à la fonction, qui font que celle-ci a du mal à émerger de ses rôles « traditionnels » pour aller vers « le stratégique ». Nous verrons que le chemin n'est pas simple et que des obstacles, plus ou moins importants, freinent son ascension....

INTRODUCTION

Les travaux de Dave Ulrich, sont notre point d'ancrage et de démarrage. En effet, ils ont le mérite de rappeler que les terrains que le praticien RH peut décider d'investir sont nombreux. A côté des activités administratives ou de la gestion des processus RH, il a aussi des responsabilités à assumer en matière de gestion du changement et de contribution à la stratégie. Est-il possible pour un professionnel RH de les assumer toutes ?, ne sont-elles pas parfois contradictoires... ? Ces questions et particulièrement les réponses qu'elles nous tendent constituent un frein majeur au développement stratégique de la fonction. Cette multiplicité des rôles appelle de multiples expertises à détenir de la part du professionnel RH auxquelles s'ajoute une diversité des attentes et des difficultés de positionnement. Cet état de fait pèse aussi sur le développement stratégique de la fonction.

De plus, le professionnel RH a pour mission de faire fructifier le capital humain de l'entreprise sans moyen indiscutable de mesure, ni de son niveau de contribution précis au développement de ce capital humain, ni du niveau de contribution du capital humain lui-même à la valorisation financière de l'entreprise. Ainsi, de par la nature de son objet de gestion, la GRH peine à mesurer l'impact de ses politiques et de ses pratiques sur les résultats obtenus. Dès lors, comment être stratégique sans prouver sa valeur ? Cette difficile quantification de l'apport réel de la fonction constitue un autre frein à son ascension.

D'ailleurs, les logiques temporelles sont parfois conflictuelles, et rejoignent de ce fait le point évoqué ci-dessus. En effet, quand un DRH a besoin d'un investissement pour mettre en place une politique RH, il sait que les premiers effets ne s'en feront sentir que dans le long terme, (s'il arrive à en mesurer réellement les effets), alors que dans l'environnement de la plupart des entreprises, les décisions sont orientées vers le court terme pour répondre aux attentes des actionnaires. Cette spécificité ne facilite pas le positionnement des RH. Difficile pour la fonction RH de s'inscrire dans ce rythme et donc d'être considérée comme stratégique.

De plus, malgré toutes les missions qui lui incombent, et ceci peut expliquer ce qui suit, la fonction RH demeure une fonction, méconnue et décrié. Dès lors comment cette fonction peut être stratégique, pour qui ? Pourquoi ?

A- UNE DESCRIPTION DES RÔLES DES PROFESSIONNELS RH PAS SI ANODINE...

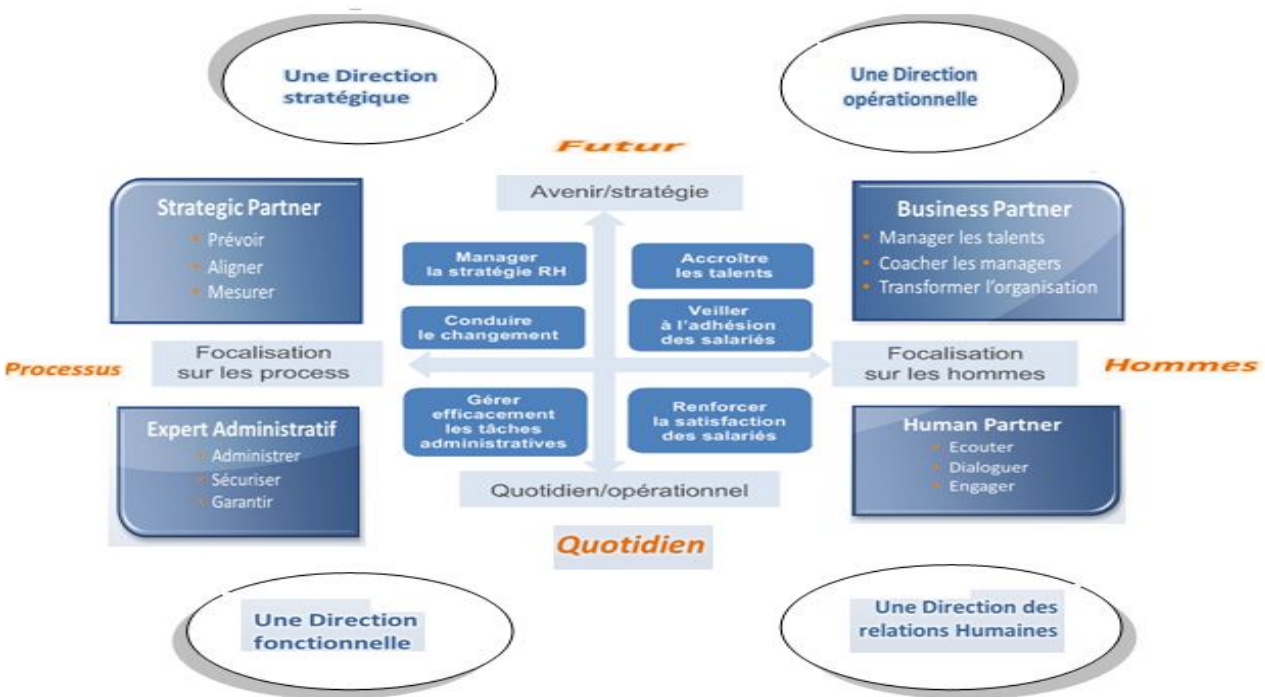
Alors que plusieurs typologies sur les rôles ont été imaginées par différents auteurs, la typologie proposée par Dave Ulrich (1996) se démarque des autres. En effet, avant de présenter son modèle de façon définitive, Ulrich a interrogé des milliers de personnes de manière à déterminer quelles étaient les compétences requises pour que les professionnels RH obtiennent du succès. De plus, le modèle d'Ulrich semble être devenu une référence pour les chercheurs en matière de rôles joués par les services et les professionnels RH puisqu'il a été repris dans plusieurs études récentes. Il s'agirait d'une des meilleures descriptions des rôles des professionnels RH.

En effet, quel gestionnaire de ressources humaines ne connaît pas aujourd'hui les modélisations de Dave Ulrich ? La célèbre typologie des rôles des professionnels RH (expert administratif, champion des employés, agent de changement, partenaire d'affaires)

a indiscutablement contribué au renforcement de la légitimité de la fonction RH au sein des organisations.

Le premier intérêt de ce modèle a été de donner une meilleure visibilité du positionnement et de l'action des RH : en interne, en donnant du sens aux actions et aux politiques RH. A l'extérieur de la DRH aussi, en constituant un outil de communication clair et dynamique vers les différents clients de la RH : Comité de Direction et Direction Générale, Managers, Employés, Hauts Potentiels ...

Le second intérêt de ce modèle est de fournir un cadre de référence permettant d'inscrire la RH dans une dimension de partenaire stratégique : toute action (motivation, pratiques administratives, culture et bien évidemment partenaire stratégique) ne peut se définir que dans une réflexion globale, commune à l'ensemble de l'organisation.



L'expert administratif veille à ce que les salaires soient payés à temps sans oublier d'améliorer les processus et appliquer les processus de business à l'environnement HR en pensant toujours à l'efficacité et à l'efficacé. Ce rôle a évolué pour faire place à un rôle d'expert fonctionnel, qui vise non seulement la performance des RH, mais aussi l'expérience concrète et utile. De ce point de vue, le rôle s'enrichit et se densifie : il ne suffit plus de faire mieux, mais il faut que chaque évolution soit porteuse d'une meilleure pratique.

Le champion des salariés veille pour sa part à ce que l'organisation traite correctement ses collaborateurs en prêtant toujours une oreille attentive aux collaborateurs, tout en essayant de garder un équilibre entre les exigences de l'organisation et les résultats que doivent fournir les collaborateurs. En fait ce rôle est de plus en plus scindé en deux : d'une part, un rôle de **développeur de capital humain**, mettant pleinement au centre de son action une ressource clé, le savoir, en mettant de plus en plus souvent l'accent sur le

développement de talents pour le futur ; d'autre part, un rôle **d'avocat des salariés**, en faveur des travailleurs que l'entreprise emploie.

L'agent de changement soutient les changements nécessaires, il a alors un rôle d'architecte qui détermine quelle forme doit prendre le changement, mais pas forcément comme la personne qui réalise ce changement. Il est amené à rendre les processus de changement possibles en y gérant l'aspect humain.

Quant au **partenaire stratégique**, il veille à ce que la politique HR corresponde à la stratégie de l'organisation en traduisant les objectifs de l'entreprise en stratégies et priorités HR. Cela doit aider à exécuter avec succès la stratégie de l'entreprise.

D'après David Ulrich, les rôles de partenaire stratégique et d'agent de changement se confondent de plus en plus. Dans un monde où l'évolution des positions est de plus en plus rapide, il n'y a rien d'étonnant à ce que le DRH stratège soit également celui qui participe pleinement à une guerre de mouvement.

Tels sont les rôles que tout professionnels HR est amené à remplir au sein de toute organisation. Même si la fonction Ressources Humaines est trop souvent cantonnée à la gestion administrative du personnel, elle peut devenir un levier majeur de compétitivité et de création de valeur pour l'entreprise. Le modèle d'Ulrich offre une idée réaliste et réalisable de la manière dont la fonction HR peut se développer et créer une valeur ajoutée pour les clients, les investisseurs et les collaborateurs.

Pour tirer parti de tout son potentiel stratégique, Ulrich propose de redéfinir la fonction Ressources Humaines autour de quatre axes :

- accompagner la mise en œuvre de la stratégie ;
- assurer la promotion du changement en agissant sur la culture et les procédures ;
- favoriser la motivation des employés ;
- optimiser la gestion des tâches administratives

Dave Ulrich adopte donc une approche pragmatique et apporte une contribution significative au domaine du management des RH. Il propose un cadre de réflexion permettant d'analyser dans quelle mesure les professionnels RH contribuent au succès de leur organisation.

Le message central d'Ulrich est simple dans la conception mais complexe dans la réalisation. En effet, pour lui les responsables RH ont quatre grands rôles à jouer, et, dans chacun de ces rôles, ils sont amenés à créer de la valeur pour les employés, les investisseurs et les clients de l'entreprise. La complexité prend toute son ampleur dès lors que tous les rôles amènent de la valeur et que le responsable RH doit les mener de front.

B- DES ROLES MULTIPLES, PARFOIS CONFLICTUELS

Au cours des dernières années, plusieurs facteurs ont fait en sorte d'accélérer le changement de rôles des professionnels RH. Parmi ceux-ci, notons l'utilisation croissante de la technologie et le recours de plus en plus fréquent à l'impatriation. Pour être en mesure d'apporter une valeur ajoutée à l'entreprise, il est nécessaire, de passer des rôles traditionnels plutôt réactifs et transactionnels à un rôle global proactif de partenaire

d'affaires. Sur ce point, il y a quasi-unanimité, d'ailleurs, nous constatons un engouement quant au rôle de partenaire stratégique, pourtant, les autres rôles proposés sont eux aussi, fondamentaux, puisqu'ils sont présentés comme ayant un impact positif sur l'efficacité organisationnelle et comme ayant le pouvoir de créer de la valeur pour les organisations.

Le premier axe du modèle représente ce sur quoi les professionnels RH doivent focaliser. Ainsi, ils doivent diriger leurs efforts sur les dimensions « court terme » et « long terme » de leur rôle. Dans le cas du long terme, les services et les professionnels RH devront avoir une vision tournée vers le futur et on parlera de rôles stratégiques. Dans le cas du court terme, les services et professionnels RH doivent s'intéresser aux activités quotidiennes et ils joueront des rôles dits opérationnels.

Pour sa part, **le second axe** fait la distinction entre les activités dirigées vers la gestion des individus et celles dirigées vers la gestion des processus tels que les outils et les systèmes RH.

Par cette configuration Ulrich démontre bien l'importance qui doit être accordée non seulement aux rôles stratégiques (long terme), mais aussi aux rôles opérationnels (court terme). De plus, ce modèle indique que les services et les professionnels RH doivent avoir un souci aussi important pour les employés (individus) que pour l'entreprise (processus). Ces deux axes d'analyse présentent quatre rôles distincts qui doivent être assumés parallèlement.

Le rôle du partenaire stratégique est identifié¹ comme étant lié à la capacité du service RH de traduire la stratégie d'affaires en priorités et pratiques RH. Ce rôle sous-tend également la nécessité de réaliser un balayage de l'environnement afin de déceler les éléments qui auront un impact sur la GRH. En fait, les services et professionnels RH sont des partenaires stratégiques quand ils participent au processus de formulation de la stratégie d'affaires, quand ils posent des questions permettant de transposer la stratégie en actions et quand ils imaginent et implantent des pratiques RH qui sont alignées avec la stratégie d'affaires.

Le rôle d'agent de changement² suggère que les professionnels RH sont des agents de changement s'ils sont en mesure d'identifier et d'implanter des processus permettant de gérer le changement. Ils doivent accompagner les employés en facilitant leur adhésion et en réduisant les irritants inhérents au changement. Ils doivent également aider les cadres à prendre le virage du nouveau management en identifiant les problèmes potentiels, en créant une relation de confiance, en proposant des mécanismes de résolution de conflits et en développant et implantant des plans d'action appropriés

Le rôle d'expert administratif est assumé par les professionnels RH en s'assurant que les activités RH sont adéquates et correctement mise en œuvre et que leur efficacité est optimale³. Il est donc important pour eux d'imaginer des façons différentes de faire les choses afin de réduire les coûts et d'améliorer la qualité des services offerts aux clients internes. Même si c'est un rôle de soutien, il est clair qu'il s'est largement modifié avec la croissance de l'impartition et l'arrivée des technologies. Il n'en demeure pas moins que les

¹ par plusieurs auteurs dont Ulrich (1996), Wils et al. (1992), Walker (1994) et Schuler (1990)

² identifié par Ulrich (1996), Guérin et Wils (1997) et London (1998)

³ Ulrich, 1996 ; Buyens et DeVos, 2001

compétences fonctionnelles et administratives des services et des professionnels RH sont essentielles afin de dessiner, implanter et gérer des systèmes complexes en plus de produire de l'information dont les acteurs ont besoin pour prendre des décisions⁴.

Le **rôle de champion des employés** est assuré dès lors que les professionnels RH réussissent à lier la contribution des employés au succès de l'organisation. Ainsi, ils sont amenés à comprendre les besoins des employés et s'assurer que ces besoins soient comblés. Lorsque ce rôle est bien joué, le résultat est une augmentation de l'engagement des employés et de leurs compétences. À cette fin, il s'agit de rechercher et d'implanter des moyens pour que l'employé ait le pouvoir de s'exprimer et le sentiment d'être écouté. Les professionnels RH doivent donc être au service des employés et comprendre leurs besoins dans le but de les mobiliser et de créer de la valeur ajoutée pour l'organisation.

Même s'il semble apparent que tous les rôles proposés par Ulrich (1996) sont importants, il est moins évident de savoir si ces rôles devraient tous être joués avec la même intensité. Pourtant aujourd'hui, le rôle opérationnel prend trop de place et les demandes urgentes ou axées sur le court terme éloignent les services et les professionnels RH de ce qui est stratégique. Dès lors, les rôles opérationnels et stratégiques coexistent mal.

De plus, il semble exister un conflit entre les attentes stratégiques de la direction RH et les attentes opérationnelles des managers par rapport au professionnel RH. En fait, ces attentes sont irréconciliables et complexifient donc la réalisation du rôle global de partenaire d'affaires. En fait, lorsque les professionnels RH sont des partenaires stratégiques, la conséquence est souvent que ces derniers délaissent les employés et les laissent se débrouiller seuls. Cette façon de faire crée une distance entre les professionnels RH et les employés et affaiblit l'efficacité de la fonction RH alors que tous les rôles sont d'une importance égale. Aussi, mettre l'accent uniquement sur le rôle de partenaire stratégique représente un danger de discréditation des rôles opérationnels d'expert administratif et de champion des employés et ceci est d'autant plus important que le professionnel RH demeure la meilleure personne pour défendre les intérêts des employés à l'intérieur de l'organisation.

En fait, les professionnels RH sont amenés à être à la fois

- la voix des employés et celle du management,
- des représentants des besoins des employés tout en travaillant avec la Direction générale
- partenaire des employés et de la direction.

Tout ceci n'est pas si simple car il existe une tension entre le rôle de partenaire stratégique et celui de champion des employés. Alors que le premier exige une proximité avec la direction, le second demande une proximité avec les employés, ce qui peut paraître incompatible pour certains membres de l'une ou l'autre de ces deux catégories et peut créer un certain stress chez le professionnel RH.

Il existe également une tension entre le rôle d'agent de changement et celui d'expert administratif. En effet, le premier rôle suggère aux professionnels RH d'être des catalyseurs de changement tandis que le second suppose une continuité et une stabilité dans les processus.

⁴ Wils et al., 2000

Probablement à cause de ces tensions, les rôles opérationnels et stratégiques coexistent mal. De plus, il est possible qu'il y ait des incohérences entre les rôles des professionnels RH et que continuer à jouer les rôles traditionnels, ou jouer un nouveau rôle sans changer les autres, risque ainsi de conduire les DRH à leur perte.

Bref, si tous les rôles amènent de la valeur, il semble de plus en plus évident que la charge de travail est telle, que les professionnels RH peuvent difficilement concilier tous les rôles sans concéder un certain nombre d'activités transactionnelles.

C'est dans ce contexte que l'informatisation de la GRH, voir la digitalisation de celle-ci, peut agir afin de réduire les tensions entre les rôles, puisque l'utilisation de systèmes informatiques permet aux services et aux professionnels RH de gagner du temps et de se départir d'un nombre important d'activités transactionnelles. Ainsi, tout le volet «service aux employés» prend de plus en plus la voie de l'informatisation et du service en ligne. Cela a comme conséquence des économies de coûts remarquables, une augmentation de la productivité ainsi qu'une hausse de la satisfaction de la clientèle.

Le modèle en question met en évidence le fait que les pratiques RH doivent nécessairement s'intégrer d'une manière appropriée avec les stratégies de l'entreprise visant à générer un avantage concurrentiel et à réaliser du profit. Pour accomplir avec succès le rôle de partenaire d'affaires, le spécialiste RH doit être lui-même un stratège. Il doit être très bien informé, polyvalent et doit avoir les compétences de base telle la connaissance de l'entreprise, une vision stratégique et des compétences opérationnelles globales. Il doit disposer d'une crédibilité et doit être aussi intègre en plus de compétences de consultant interne entre autres. En effet, s'il veut participer à la création de valeur, le DRH doit désormais se préoccuper des multiples parties prenantes (stakeholders) : le personnel, certes, mais aussi les actionnaires, les clients, etc. Il convient dès lors qu'il soit de plus en plus à l'écoute des réalités externes. Des défis nouveaux, tels que la guerre des talents entre concurrents ou la satisfaction des préoccupations éthiques des actionnaires en augmentant la valeur des "intangibles" sont désormais au centre de l'activité du gestionnaire des RH. La montée en puissance de la problématique du "marketing RH" dans les congrès et publications professionnelles montre combien cette question est cruciale.

Ce sont là les pré requis de la fonction de HR business partner. Mais, le HR business partner ne doit pas choisir d'exceller dans un rôle au détriment des autres. Vient ensuite le choix de l'entreprise. Est-elle en mesure de reconnaître le fait qu'elle doit disposer d'un RH business partner ou bien d'un gestionnaire classique des ressources humaines ? C'est une question qui reste posée. Il faut que le Top Management assume et reconnaisse la fonction au sein de l'entreprise et lui assure soutien et appui nécessaires à sa réussite car il y va de la réussite de l'entreprise elle-même.

C - LA DIMENSION INTANGIBLE DE LA FONCTION RH : DES DIFFICULTÉS DE MESURE D'IMPACT

« *Gestion des Ressources Humaines, curieuse gestion en vérité : l'objet qu'elle doit gérer est un sujet⁵* ». Dans cette phrase introductive de son ouvrage, Bernard Galambaud illustre bien une spécificité forte de la GRH : elle a pour mission d'agir sur le matériau humain de l'entreprise, matériau dont la gestion est plus complexe et moins prévisible que celle des matières premières, des machines ou des capitaux financiers. De par la nature de son objet de gestion, la GRH peine à mesurer l'impact de ses politiques et de ses pratiques sur les résultats obtenus par les équipes.

Certes, le contrôle de gestion sociale s'est considérablement développé au cours des récentes années à travers notamment des systèmes de pilotage et de reporting mettant en œuvre un ensemble structuré d'indicateurs sociaux. Au-delà du contrôle de gestion sociale, c'est aujourd'hui le contrôle de gestion dans une problématique globale et stratégique qui intègre de plus en plus la dimension ressources humaines dans ses modèles. Cela correspond à une évolution générale des modèles managériaux qui considèrent que les ressources humaines, à travers leurs compétences, leurs savoirs, constituent des ressources clés de l'entreprise, créatrices de valeur et d'avantage concurrentiel. Cela trouve une illustration dans le modèle des Ressources et des Compétences en Stratégie, mais également dans les concepts de *knowledge management* ou d'organisation apprenante. Le modèle des *balanced scorecards*, initié par Kaplan et Norton témoigne de cette évolution du contrôle de gestion, dans la mesure où les variables RH se voient attribuer le rôle de "driver" de performance dans la carte stratégique de l'entreprise. De même, les approches scandinaves en termes de capital intellectuel, accordent au capital humain un rôle central dans la valeur de la firme. Enfin, les indicateurs sociaux trouvent aujourd'hui un terrain d'application particulièrement prometteur à travers les systèmes de reporting et de pilotage de la responsabilité sociale de l'entreprise et du développement durable.

Comment évaluer et communiquer les facteurs intangibles de performance, tel est bien le défi que soulève désormais la reconnaissance des ressources humaines et organisationnelles comme facteurs de création de valeur. La mesure sociale ne va pas sans toutefois poser de redoutables problèmes de méthodologie. Il ne s'agit pas uniquement de compter, mais souvent d'apprécier sur la base d'un jugement argumenté, à partir de critères très qualitatifs. Transformer des variables qualitatives par nature (la compétence, la satisfaction au travail...) en variable quantitative à travers un score global par exemple, ne va pas sans difficultés. S'ajoute également aux contraintes de mesure, l'instabilité des variables sociales. La motivation, la compétence, la satisfaction au travail, ...peuvent varier d'une période à l'autre ou au gré d'événements tels qu'une fusion par exemple.

⁵ B. Galambaud, "Si la GRH était de la gestion", Editions Liaisons, 2003

Peu de spécialistes se sont souciés de justifier pleinement le caractère stratégique des décisions de GRH, c'est-à-dire de mesurer leurs enjeux et conséquences sur la performance et la pérennité de l'entreprise.

Les ouvrages de GRH abordent la question des liens entre GRH et performances à travers l'hypothèse – souvent implicite et non démontrée – selon laquelle les décisions de GRH deviennent de plus en plus stratégiques et dans des développements essentiellement normatifs sur “ce qu'il faut faire” pour rendre la GRH “performante”. En revanche, on constate relativement peu d'études centrées sur l'analyse des relations entre décisions de GRH et performances financières à court et moyen terme des entreprises. Une telle évolution appelle à un perfectionnement et une adaptation des outils de contrôle existants.

La fonction RH a donc pour mission de faire fructifier le capital humain de l'entreprise sans moyen indiscutable de mesure, ni de son niveau de contribution précis au développement de ce capital humain, ni du niveau de contribution du capital humain lui-même à la valorisation financière de l'entreprise.

D : DES LOGIQUES TEMPORELLES CONFLICTUELLES

La Gestion des Ressources Humaines n'est pas une fonction de court terme, on doit anticiper l'avenir. C'est pourquoi on met en place des politiques anticipatrices comme la GPEC par exemple.

Aujourd'hui, le manque de visibilité implique une démarche anticipatrice permettant de développer les capacités d'adaptation aux événements imprévus et à l'incertain. La réussite de la gestion à court terme de l'emploi s'inscrit dans le cadre d'une gestion anticipatrice des compétences. La maîtrise de la masse salariale s'inscrit dans le cadre d'une gestion stratégique des rémunérations. Le « court termisme », qui caractérise les mesures d'adaptation quotidienne ne s'inscrivant pas dans une dimension stratégique, et, constituent de plus, une source de risque. Une gestion à court terme sans anticipation, multiplie les dangers à moyen terme et compromet la survie de l'entreprise. La GRH s'inscrit dans une perspective de développement durable.

De plus, la fonction RH intervient sur des problématiques de fond liées à l'organisation, aux compétences, au climat social, etc. Les décisions prises sur ces domaines inscrivent leurs effets dans le long terme. Quand un DRH a besoin d'un investissement pour mettre en place une politique RH, il sait que les premiers effets ne s'en feront sentir que dans un à deux ans.

Cette spécificité ne facilite pas le positionnement des RH dans l'environnement de l'entreprise où la plupart des décisions sont orientées à court terme pour répondre aux attentes des actionnaires. Difficile pour la fonction RH de s'inscrire dans ce rythme.

E : UNE FONCTION AUX MULTIPLES EXPERTISES : UNE DIVERSITÉ DES ATTENTES ET DES DIFFICULTÉS DE POSITIONNEMENT

La fonction RH travaille selon J.M. Peretti pour quatre catégories de clients internes dont les attentes sont très diverses :

Clients internes du DRH	Rôle attendu du DRH
Dirigeants de l'entreprise	Support de stratégie Acteur de compétitivité Créateur de valeur
Managers opérationnels	Garant du partage de la fonction Garant de l'empowerment des managers
Salariés	Garant de l'équité Garant de l'employabilité Garant de l'éthique
Les représentants du personnel	Garant de l'écoute Garant de la conformité Garant de la dynamique sociale

Devant cette diversité d'attentes, le rôle de la DRH se révèle particulièrement difficile. Celle-ci doit être alternativement le pompier de service ou l'abbé Pierre, le boucher ou le jardinier, le chirurgien ou l'homme de foi.⁶

Les acteurs de la fonction RH assurent pour une part des fonctions opérationnelles classiques (paie, négociation d'accords, contrôle du respect des normes de sécurité au travail, etc.), et par ailleurs il leur est demandé d'accompagner la direction dans l'élaboration de la stratégie de l'entreprise et sa mise en œuvre.

De plus, la fonction a du mal à se positionner par rapport aux autres fonctions de l'entreprise du fait qu'elle est à la fois le conseiller de la hiérarchie et son contrôleur.

Les nombreux travaux sur l'architecture de la fonction RH⁷ et les questionnements fondamentaux sur son avenir⁸ s'accordent tous sur le constat d'une révolution⁹.

Première évolution : des rôles multiples, des compétences accrues

Historiquement, spécialiste de processus complexes relativement stables, le professionnel des ressources humaines est amené aujourd'hui à devenir initiateur et catalyseur de changements, au service des stratégies contingentes de son organisation, dans un environnement toujours plus instable et complexe.

Cette évolution majeure des attentes à l'égard des professionnels RH entraîne des besoins accrues en compétences d'expertises et d'adaptation qui en découlent et les interfaces que les gestionnaires vont devoir développer, entretenir et mobiliser avec différents partenaires de leurs environnements professionnels afin de les satisfaire.

D'ailleurs, de toutes les grandes fonctions de l'entreprise, la fonction RH est celle dont le contenu est le plus varié. Elle doit assumer de multiples tâches (de l'embauche au licenciement en passant par la rémunération, la formation, la sécurité, etc.) et participer à

⁶ Boureau, Metra & Peretti, « H de DRH », Vuibert 1997

⁷ Barette, 2005

⁸ Ulrich, 1997a

⁹ Boyer & Louart, 2005

la réalisation des objectifs stratégiques (prise en charge du changement, amélioration de la flexibilité, développement du capital humain, création de la qualification collective, etc.). De ce fait, les responsables des ressources humaines utilisent un grand nombre d'outils et mobilisent de multiples compétences.

Aujourd'hui, les besoins prioritaires relèveraient de l'analyse stratégique, de la communication et de la gestion des relations sociales. La fonction RH est également amenée à assurer une présence forte au plus près du terrain en appui des managers.

De plus, dans un environnement de plus en plus incertain et instable, la création de valeur ajoutée par le professionnel RH repose sur sa capacité constante à enrichir ses expertises afin d'élaborer les dispositifs adéquats d'innovation sociale.

Les rôles assumés par les professionnels RH sont en réalité multiples, ce n'est pas un rôle unique. Les professionnels RH doivent remplir en même temps un rôle opérationnel et un rôle stratégique ; ils doivent être à la fois une forme de police et un partenaire, et ils doivent garantir l'atteinte d'objectifs qualitatifs et quantitatifs à court et long terme. Dès lors, le professionnel RH devient un "consultant interne pluridisciplinaire"¹⁰ devant avoir des expertises de plusieurs ordres : juridique, financière, organisationnelle, psycho-sociale, négociation, - gestion des relations sociales...

Deuxième évolution : une reconfiguration interne paradoxale

La seconde évolution majeure de la fonction RH est sa reconfiguration interne. On parle ainsi de partage, d'empowerment, de rôle RH des managers. Cette évolution a donné lieu à de nombreux travaux, synthétisés par le célèbre «Tous DRH» de Peretti (1996). En effet, d'une part, dans les grandes entreprises un seul service Ressources Humaines est insuffisant. C'est pour cette raison que la fonction RH est décentralisée auprès des managers de proximité (chefs de groupes, d'équipes, directeurs...). D'autre part, la volonté de transférer le pouvoir de décision vers des responsables plus proches du terrain est un des traits marquants du management actuel.

Le concept « Tous DRH » de JM Peretti signifie que tout le monde va accomplir certaines missions des Ressources Humaines (tels que les managers, les salariés...). Aussi, cette décentralisation a fait que des personnes « non RH » accomplissent des activités RH sans grande connaissances du domaine.

De plus, cette décentralisation, affecte la posture de la fonction RH vis-à-vis des responsables opérationnels. Initialement, le praticien RH avait hérité dans de nombreuses entreprises d'une posture de gardien des règles. Pensons aux premiers directeurs du personnel, anciens militaires en charge du respect de la discipline. Les règles sociales étaient imposées sans être expliquées. L'opérationnel était considéré comme incompetent sur les questions RH, le responsable RH étant le « savant », dans la « posture du gendarme » qui siffle les fautes et les sanctionne. Aujourd'hui, le positionnement du professionnel RH en tant que business partner renvoie à la dérive contraire, celle de la subordination. En effet, le responsable RH se met au service de l'opérationnel, quelle que soit la demande de celui-ci. En lui étant inféodé, il n'apporterait plus de valeur ajoutée, puisqu'il se centrerait sur l'exécution et sur le court terme, dans la « posture du valet » qui exécute.

¹⁰ Quazza, Stéphany, 2001

Certes, aucun professionnel RH ne peut se satisfaire d'un tel positionnement. Mais faut-il pour autant revenir aux logiques anciennes ? Faut-il cautionner les pratiques existant encore dans certaines entreprises, dans lesquelles la déconnexion entre la fonction RH et les logiques opérationnelles est restée forte ?

Malgré de nombreuses précautions, ce mouvement pose quelques difficultés. En effet¹¹, même s'il existe un intérêt évident de rapprocher autant que possible les centres de décisions des lieux où se trouvent les informations pertinentes, on peut s'interroger sur le paradoxe troublant face auquel la fonction RH se trouve dorénavant placée. En effet, plus la fonction RH intègre ses pratiques dans celle du management, plus elle est efficace, moins elle est visible et reconnue au sein de l'organisation. A l'inverse, plus elle préserve une identité spécifique, plus elle est repérable et reconnue mais moins elle est efficace.

Lorsque la fonction RH est centrée sur sa technicité, elle est déconnectée des enjeux réels et crée peu de valeur. Lorsqu'elle est inféodée aux logiques opérationnelles, elle n'apporte aucune valeur ajoutée non plus. Or la fonction RH comme toute autre fonction doit avoir pour finalité de créer de la valeur et d'impacter les résultats de l'entreprise, idéalement dans la durée. Pour cela, quelle doit être sa posture ?

L'activité et le positionnement de la fonction RH doivent répondre à deux déterminants, tout aussi importants l'un que l'autre et qu'il faut croiser.

Premier déterminant : tout d'abord une grille de lecture constituée par le projet ressources humaines de l'entreprise, articulé avec sa stratégie. C'est cette grille qui donne du sens à l'action de la fonction RH. C'est ce qui lui permet de ne pas obtempérer quand la demande du manager est en contradiction avec ce projet. C'est aussi ce qui lui permet de travailler le moyen et le long terme tout en répondant aux besoins immédiats.

Second déterminant : la fonction RH doit aussi être ancrée dans les réalités opérationnelles, dans ce qui est réellement vécu par les collaborateurs et les managers, sur le terrain, dans ce qu'il faudra impacter via la politique RH.

N'être que sur le premier déterminant, comme le responsable RH technicien, c'est prendre le risque de n'aborder le monde réel qu'à travers les outils et la technique. N'être que sur le second, comme certains RH Business partners, c'est renoncer à toute ambition. Dans les deux cas, la fonction RH ne crée pas de valeur.

Articuler ces deux déterminants suppose donc un projet ressources humaines formalisé à partir de la stratégie de l'entreprise et partagé, une organisation RH qui combine présence terrain et animation forte sur du contenu, et enfin un travail sur les postures de la fonction RH au quotidien. En étant garant d'un projet RH à caractère stratégique mais aussi ancré dans les réalités opérationnelles, le responsable RH invente une nouvelle posture vis-à-vis du responsable opérationnel. Il l'accompagne et lui apporte ses services en orientant son activité pour qu'elle soit cohérente avec le projet RH et contribue à sa réalisation. Il est plus dans une posture de coach, qui va aider le responsable opérationnel à grandir dans la compréhension et l'intégration dans son activité de la politique RH articulée avec la stratégie.

¹¹ Dietrich (2009)

F - UNE FONCTION MALGRÉ TOUT, MÉCONNUE ET DÉCRIÉE

« Pourquoi détestent-ils les RH ? » "Why we hate HR", tel est le titre du journal mensuel économique américain « Fast Company ». Cette attaque franche et très argumentée a au moins le mérite de mettre sur le devant de la scène le débat souvent tabou de la réputation des RH dans les entreprises.

Parmi les critiques les plus virulentes développées par le journal, on trouve :

- Les RH n'ont pas l'appui des employés : seulement 41% des employés pensent que l'évaluation de leur performance est juste et la moitié a le sentiment que l'entreprise se préoccupe de son bien-être.
- Les RH sont trop administratives : "A l'heure de la guerre des talents, les RH devraient faire tout leur possible pour embaucher les perles rares. Au lieu de cela, les services RH se cantonnent uniquement à la gestion administrative des payes, des avantages sociaux, des retraites..."
- Les RH n'attirent pas les meilleurs éléments : les potentiels ne rejoindraient pas la fonction RH.
- Les RH ne recrutent pas les bons profils. "Certains étudiants choisissent les RH avec les meilleures intentions. Ils aiment travailler avec les gens et veulent aider. Très bien. Qu'ils soient alors travailleurs sociaux. Travailler dans les RH ne signifie pas assister les employés, cela veut dire trouver et recruter les meilleurs talents pour augmenter la valeur de l'entreprise."
- Les RH n'encouragent pas l'initiative individuelle. "La bureaucratie incite les RH à éviter les exceptions difficiles à gérer. Pourtant, le monde de l'entreprise demande des exceptions. Les meilleurs éléments doivent être plus récompensés. Au lieu de cela, les RH prisonnières de leur grille et de leur plan d'équité sermonnent les managers qui donnent trop à leurs meilleurs éléments !"
- Les RH ne travaillent pas pour les employés : elles seraient surtout le gardien du respect de la législation et oublieraient les collaborateurs.
- Les RH pensent efficacité et non valeur. "Pourquoi ? Tout simplement parce que c'est plus facile à mesurer. Extrait d'une discussion avec un DRH. 80% de ses employés ont suivi, cette année, 40 heures de formation. Son président le félicite. Mais la question est "Qu'est ce que cela a rapporté ?" Dans une entreprise, vous êtes efficace si vous ajoutez de la valeur. Il ne faut pas mesurer ce que vous faites, il faut mesurer ce que vous apportez."

Derrière cet article provocateur, destiné à vendre un journal, se dégage une tendance de fond de la fonction RH d'être au cœur des projections et attentes des salariés. Les collaborateurs d'aujourd'hui sont mieux formés et plus autonomes que leurs aînés.¹² Ils ont des attentes nouvelles vis à vis de leur entreprise qu'ils projettent facilement sur la fonction RH. L'attente d'équité dans les politiques RH est un élément central des projections des salariés sur la fonction personnel. La théorie de l'équité d'Adams nous

¹² JP Gond & K Mignonac, « Emotions, leadership et évolution des conditions d'accès aux postes de direction », Les Notes du LIRHE n°358, janvier 2002

indique que les situations de sous-équité conduisent à créer de la sous-performance dans les entreprises.¹³

Une seconde étude OpinionWay-LabRH « Les Ressources Humaines vues par les salariés » pointent du doigt les défauts de pédagogie, de communication et de marketing de la fonction RH vers un de ses marchés internes principaux : les collaborateurs.

En effet, d'une part les salariés ne connaissent pas la fonction RH

- 32% des salariés interrogés ne sont pas en mesure de citer une seule mission de la fonction RH. Elles sont pourtant nombreuses et diverses...
- 52% des salariés n'en citent qu'une pauvre petite !

D'autre part, les salariés ont une compréhension très partielle de la fonction RH. A la question « Selon vous, quelles sont les missions de la direction des Ressources Humaines au sein d'une entreprise ? », les réponses sont très surprenantes :

- 29% évoquent le recrutement (cela représente moins de 10% de l'effectif de la fonction RH),
- 10% la gestion des carrières,
- 8% la gestion des plannings ou l'accompagnement des salariés,
- 5% la gestion de la formation,
- 4% la gestion des paies (cela représente souvent plus de 10 fois plus en termes d'effectif),
- 1% la gestion des entretiens.

Les pourcentages éventuellement accordés aux relations sociales, à la gestion de la mobilité interne, aux rémunérations ne leur permettent pas d'être cités explicitement.

Ensuite, les salariés ont un niveau très faible de satisfaction

- 58% se disent satisfaits de la politique RH de l'entreprise vs 42% d'insatisfaits,
- 52% se disent satisfaits des possibilités de formation,
- 46% se disent satisfaits de la politique de recrutement (36% dans les grandes entreprises !),
- 45% se disent satisfaits des perspectives d'évolution.

Dans le cadre d'un autre service interne – la finance ou les achats – pourrions-nous imaginer un instant ne pas réagir à un taux de satisfaction proche ou inférieur à 50% ?

Enfin, les salariés jugent la fonction RH utile mais pas innovante

Au final, si une majorité de salariés jugent utile (57%) la politique RH de leur entreprise, moins d'1 sur 2 l'estime juste (44%), réactive (44%), équitable (43%), à l'écoute des salariés (43%) ou moderne (42%). Outch !

Une troisième étude belge intitulée « Pourquoi n'aime-t-on pas les responsables RH? » est à rapprocher de deux autres : En effet, le département des Ressources Humaines n'est pas à proprement parler le plus apprécié dans l'entreprise. "Ils ne servent à rien", "ils sont à côté de la plaque", "ils ne sont pas compétents", "ils vivent les gens sans états d'âme"... Pourtant, la fonction de RH est essentielle à la bonne marche des grosses boîtes. Alors, pourquoi les employés n'aiment-ils pas les DRH ?

¹³ JS Adams, « Towards an understanding of inequity », Journal of Abnormal and Social Psychology, vol 67, 1963

Ainsi, 48% des salariés jugent les RH soumis à la direction et 37 % leur reprochent un manque de proximité et autant jugent qu'ils « manquent de prise en compte du facteur humain » et de ne pas être plus proches des travailleurs. Un comble ? Pour 29% des salariés, les responsables des Ressources Humaines ne sont en fait que des spécialistes juridiques, déconnectés des réalités du terrain. Et si les employés trouvent que les RH devraient principalement être respectueux et à l'écoute, les responsables des Ressources Humaines pensent en revanche que les qualités d'un DRH doivent être la stratégie et la négociation. Difficile de s'entendre dans ce cas...

En fait, les salariés sont engagés, rémunérés, choyés et dans certains cas licenciés par le département RH. Zone-tampon entre la direction et les travailleurs, les DRH doivent se débrouiller avec le budget alloué pour le recrutement et sont coincés entre les exigences des supérieurs et les reproches des employés. 37% des responsables RH disent d'ailleurs devoir parfois agir contre leurs valeurs.

Résultat: les employés attendent principalement des RH qu'ils s'occupent d'eux et de leurs problèmes, alors que les RH (pour des questions de temps et de budget) ont de moins en moins de contacts avec les employés...

Mais après tout, cette détestation est peut-être aussi un mal nécessaire ? Le DRH remplit peut-être une très estimable fonction que cette enquête ne fait pas réellement ressentir, mais qui se lit, en creux. En fait, les rêves évanouis, les directeurs des ressources humaines les incarnent. Puisqu'ils s'occupent de la paie, de la formation et de la carrière, la vraie, la réelle, la dure, alors, on aime les détester pour mieux oublier qu'on n'est pas devenu plus important.

Malgré cela, il y a un certainement travail de communication à faire... C'est le moins que l'on puis dire. Car ces différentes perceptions ne me semblent ni refléter la réalité du service délivré au quotidien par la fonction RH, ni son potentiel dans l'entreprise .

Pour conclure, on peut dire qu'il y a encore du pain sur la planche au sein des DRH pour mieux expliquer ce qu'est la fonction RH et ce qu'elle fait :

- *sa vision, son ambition,*
- *ses hommes et ses femmes,*
- *leurs missions, leurs objectifs,*
- *leurs moyens, leurs organisations, leurs outils, leurs contraintes,*
- *leurs compétences et expertises,*
- *leurs services, leurs engagements, les réalisations.*

La bataille pour la revalorisation de la fonction RH sera donc encore longue. Tout ceci montre que le travail est loin d'être achevé. Plus que jamais, les RH devront se mesurer pour montrer concrètement la valeur apportée à l'entreprise, et ce n'est qu'aux travers ses réalisations que la fonction RH pourra prétendre à une ascension vers le domaine de la stratégie.

BIBLIOGRAPHIE

- Baill, B. (1999). « The changing requirements of the HR professional: Implications for the development of HR professionals », *Human Resource Management*, p. 171-176.
- Bosellie, P. et Paauwe, J. (2004). « Human resource function competencies in European companies », *Personnel Review*, p. 550-566.
- Boureau, Metra & Peretti, (1997) « *H de DRH* », Vuibert
- Brockbank, W. et Ulrich, D. (2003). *Competencies for the new HR*, University of Michigan Business School, SHRM and Global Consulting Alliance.
- Brockbank, W., Ulrich, D., et Beatty, R.W. (1999). « HR professional development: creating the future crators at the University of Michigan Business School », *Human Resource Management*, p. 111-116.
- Caldwell, R. (2003). « The changing role of personnel managers: old ambiguities, new uncertainties », *Journal of Management Studies*, , p. 983-1004.
- Cascio, W.F. (2005). « From business partner to driving business success: the next step in the evolution of HR management », *Human Resource Management*, p. 159-163.
- B. Galambaud, (2003) "*Si la GRH était de la gestion*", Editions Liaisons,
- JP Gond & K Mignonac, (2002)« Emotions, leadership et évolution des conditions d'accès aux postes de direction », *Les Notes du LIRHE* n°358, janvier 2002
- Guerin, Gilles (1993) , « Changement technologique et gestion stratégique des ressources humaines un cadre de référence ».
- Hayton, J.C., Cohen, D., Hume, F., Kaufman, B. et Taylor, J. (2005). « Conversations on what the market wants from HR graduates, and how can we institutionalize innovation in teaching », *Human Resource Management Review*, , p. 238-245.
- Bruno Henriet , Cathy Krohmer, (2011) « Le couple DG-DRH à l'épreuve des démarches compétences » EA 4272, 2011/02 , LEMNA, *Laboratoire d'Economie et de Management Nantes-Atlantique* , Institut d'Economie et de Management de Nantes-IAE , Université de Nantes
- Louart, P. (2002) « Les acteurs de la GRH» *Les Cahiers de la recherche du CLAREE*, IAE,Lille.
- Pierre Mathieu, Mominique Meoffroy-Terryn (2012), « l'expertise du gestionnaire des ressources humaines a l'interface de multiples influences », *cahier de recherche n° 2012-003* , centre de recherche clermontois en gestion et management
- McEvoy, G.M., Hayton, J.C., Warnick, A. P., Mumford, T.V., Hanks, S.H. et Blahna, M.-J. (2005). « A competency-based model for developing human resource professional », *Journal of Management Education*, , p. 383-402.
- Denis Morin, (2014), « RH Business partner, stop ou encore ? », *CRHA*,20.03.2014 RH info
- Rojo, J. et Le Flanchec, A. (2004), «Une étude de la relation entre stratégies d'entreprise et pratiques de gestion des ressources humaines», *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, p 24-38.
- Schuler, R.S. et Jackson, S.E. (2001). « HR roles, competencies, partnerships and structure » dans M. Warner & Poole, M. (Eds.), *International Encyclopedia of Business and Management*, London, ITP.
- Schuler, R. S. & Walker, J. W. (1990). *Human resources strategy: Focusing on issues and actions*. Organizational Dynamics,.
- Spencer, L.M. Jr. et Spencer, S.M. (1993). *Competency at work: Models for superior performance*, New York, John Wiley.
- Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champion*, Boston, Harvard Business School Press.
- Ulrich, D., Brockbank, W., Yeung, A.K. et Lake, D.G. (1995). « Human resource competencies: An empirical assessment », *Human Resource Management*, p. 473-495.
- Gilles Verrier, (2012), « *Stratégie et RH - L'équation gagnante* » , Dunod
- Yeung, A. (1996). « Identifying and developing HR competencies for the future: Keys to sustaining the transformation of HR functions », *Human Resource Planning*, p. 48-58.
- Walker, J. W. (1994). « *Integrating the human resource function with the business* ». Unpublished Paper.