

## Repositionner la fonction RH de votre entreprise

Par Gilles Verrier,  
Directeur général d'Identité RH et Professeur à Sciences Po



Pour de nombreux dirigeants, la fonction RH n'est qu'un centre de coûts. Elle a en charge des obligations imposées par des acteurs externes comme le législateur, ainsi qu'une partie des contraintes de fonctionnement interne de l'entreprise. Dans ce cadre, l'enjeu premier est de renforcer son efficacité en réduisant son coût. Le fameux ratio « *effectif de la fonction RH sur effectif total de l'entreprise* » est celui qui permet de suivre ces progrès.

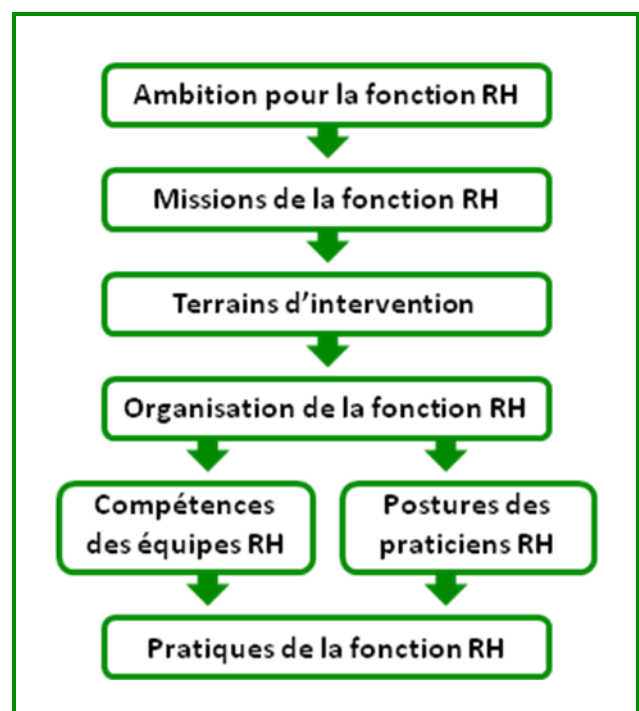
Ce positionnement de la fonction RH peut être constaté dans deux types d'organisations : celles où l'homme n'est lui-même abordé que comme un coût ou une contrainte, ainsi que celles où la valorisation du capital humain est directement entre les mains des dirigeants, comme par exemple certains gros cabinets d'avocats.

De fait, les terrains d'intervention de la fonction RH se limitent encore dans de nombreuses entreprises à ses responsabilités administratives et à la gestion de processus récurrents, traités de façon plus ou moins professionnelle. Lorsque c'est le cas, faire de la réduction de ses coûts l'objectif premier est pertinent.

Mais la fonction RH peut aussi créer de la valeur : en mettant en évidence les expertises différenciantes de l'entreprise, la fonction RH de Converteam a généré un nouveau développement de l'entreprise dans les éoliennes. En menant une analyse détaillée de sa culture et en veillant à ce qu'elle soit partagée par tous, la DRH de Chèque Déjeuner a formalisé de nouveaux arguments de vente. En transformant la réalité quotidienne vécue par les équipiers dans les restaurants, la fonction RH de McDo France a modifié l'image de l'enseigne et dopé le chiffre d'affaire. En associant l'ensemble des collaborateurs à la construction de

la Vision 2020, la fonction RH de Kiabi a considérablement renforcé leur engagement. En développant la visibilité du client pour les salariés de son usine de Nantes, la fonction RH de United Biscuits a transformé le climat social et les relations internes. En identifiant les craintes et les attentes du corps social, la fonction RH de la Gendarmerie Nationale a permis la réussite du rapprochement avec la Police.

Pour créer de la valeur, la fonction RH doit aborder d'autres terrains d'intervention que ceux qu'elle occupe traditionnellement, en allant notamment sur l'impulsion et l'accompagnement des transformations, qu'elles soient culturelles ou organisationnelles, et en abordant sous un angle nouveau des thématiques comme l'engagement ou la gestion stratégique des compétences.



/... A ce stade, le contre-argument classique est connu : « *Malheureusement, la fonction RH n'est pas attendue sur ces sujets.* » Ce qui est renvoyé à la fonction RH, c'est son manque de légitimité sur des terrains qui semblent bien éloignés de ses responsabilités traditionnelles : « *De quoi se mêle ce fonctionnel lorsqu'il prétend vouloir investir nos platebandes opérationnelles !* » La frustration qui en découle, bien légitime au vu du potentiel de la fonction, se double malheureusement d'une certitude : « *Puisque cette légitimité nous est refusée, nous ne pouvons avancer.* »

Foutaise ! La légitimité de la fonction RH sur tel ou tel thème ne se décrète pas : elle se construit et se conquiert. Sa responsabilité est d'investir les terrains sur lesquels elle n'est peut-être pas la bienvenue, mais où elle peut créer de la valeur. Certes, ce n'est pas simple et la dimension tactique est importante. Mais en aucun cas l'absence de positionnement préalable ne doit conduire à l'immobilisme. Sachant que la légitimité de la fonction RH, qu'elle lui soit déléguée ou pas, devra de toute façon être consolidée par la preuve, à travers ses résultats. « *Ce n'est pas parce que les choses sont difficiles que nous n'osons pas, c'est parce que nous n'osons pas qu'elles sont difficiles.* » écrivait Sénèque.

Reste une question : comment faire ? Avoir construit en amont un projet RH global, une ambition articulée avec la stratégie de l'entreprise, est bien sûr aidant pour définir les terrains d'intervention futurs de la fonction RH. Mais l'approche peut être plus modeste, en identifiant de façon pragmatique des enjeux qui doivent être adressés par l'entreprise. Pêle-mêle, le renforcement de la culture de performance, le développement de l'orientation client, la transformation des pratiques de management ou la simplification de l'organisation, par exemple.

C'est à partir de cette cible qu'il sera possible de définir l'organisation RH requise pour investir ces terrains, ainsi que les compétences à acquérir et les postures à adopter avec les opérationnels.

En allant sur ces terrains où elle va créer de la valeur, la fonction RH ne peut en effet plus être ni dans la posture du « gardien des règles », ni dans celle du subordonné aligné sur les demandes court terme. Avec les opérationnels, il se positionnera en coach, en veillant à les développer sur ces nouveaux enjeux.

Au vu de la valeur que peut créer la fonction RH, nous nous devons d'être ambitieux pour notre métier en sachant investir ces nouveaux terrains.

### Un projet accompagné par Identité RH : repositionner la fonction RH d'un institut de recherche

- Le besoin de l'entreprise : confronté à des mutations majeures du monde de la recherche, cet institut doit transformer en profondeur ses modes de fonctionnement. Pour pouvoir accompagner ce projet d'envergure, la fonction RH, cantonnée jusqu'alors à ses activités de base, doit être refondée.
- La démarche mise en œuvre : après avoir formalisé le projet RH et défini les terrains d'intervention à investir, l'organisation cible de la fonction RH de cet institut a été formalisée, ainsi que les compétences qui lui seront nécessaires demain. C'est à partir des résultats d'un assessment individuel de l'équipe RH sur ces compétences que les actions de développement ont été déployées.
- Les résultats concrets : les pratiques de la DRH se sont radicalement transformées. La mise en œuvre du plan projet de la DRH accompagnant les transformations de l'Institut est lancée.

**Identité RH est un cabinet de conseil en ressources humaines créé et dirigé par Gilles Verrier, ancien DRH des Laboratoires Fabre et du Groupe Décathlon. En parallèle de son activité de conseil, il est Professeur à**

---

*Sciences Po, où il codirige l'Executive Master Ressources Humaines.*

AVRIL 2013