



## La Lettre

Novembre 2014

# TRANSFORMER L'ORGANISATION RH

par **Gilles Verrier**, Directeur Général d'Identité RH, professeur associé à Sciences Po  
et **Nicolas Bourgeois**, Directeur Associé d'Identité RH, chargé de cours à HEC

Revenons sur l'émergence, il y a une quinzaine d'années, des RH « *business partners* », des « centres de services partagés » et des « centres d'expertise ». La volonté était alors de donner du souffle à l'organisation RH qui se voulait être à la fois « au service de » tout en tentant de se positionner dans un échange d'égal-à-égal avec les managers opérationnels. Quels enseignements tirer des transformations RH conduites depuis ? Comment agir simplement et avec efficacité sur l'organisation RH ?

### La DRH en 3D

Travailler sur l'organisation RH suppose de traiter trois dimensions. La première consiste à s'assurer que les prestations RH produites répondent aux enjeux stratégiques et opérationnels de l'entreprise. Cette approche peut conduire à investir de nouveaux terrains ou à se retirer d'autres, en fonction des enjeux et du degré de maturité de l'entreprise. Le colloque organisé en octobre par Identité RH, Sciences Po et Entreprise & Personnel a ainsi mis en évidence l'intérêt de développer l'intervention de la DRH sur l'optimisation des organisations et l'accompagnement des transformations.

Mais ce travail de redéfinition d'une organisation RH ne peut se réduire à faire bouger les « boîtes » qui la constituent. La deuxième dimension est celle de la localisation des équipes et des prestations RH. L'organisation RH s'aligne souvent sur les règles de gouvernance de l'entreprise. Ce qui a par exemple conduit certains grands groupes internationaux très décentralisés à ne doter le niveau « central » que d'un service RH d'une petite dizaine de collaborateurs intervenant sur des processus clés (contrôle de gestion RH, politique de rémunération globale, gestion des dirigeants, etc.).

Les processus RH constituent la troisième dimension à traiter. Elle permet aux deux précédentes de se matérialiser dans le quotidien des collaborateurs, notamment à travers l'implication des managers requise pour leur mise en œuvre.

Quatre questions se posent alors pour chacun de ces processus : faut-il, pour tout ou partie, le produire en interne ou l'externaliser ? Comment y associer la ligne managériale pour que son intervention soit décisive et non chronophage ? Comment l'animer au sein de la fonction RH pour qu'il soit bien déployé au niveau local ? Comment développer les compétences des équipes RH sur certains processus plus exigeants, comme ceux impliquant un niveau pointu de conseil ?

### Un modèle à quatre « piliers » chahuté

Au fur et à mesure des transformations, une fonction RH organisée en quatre piliers s'est dessinée au sein des grandes entreprises :

- \* Une DRH centrale focalisée sur les activités à forte valeur ajoutée, « stratégiques ».
- \* Des unités spécialisées où sont concentrées les activités administratives, pouvant être partiellement externalisées.
- \* La prise en charge par les managers, voire les collaborateurs eux-mêmes, de certaines tâches RH, facilitée par les systèmes d'information (*managers & employees self services*) déployés largement depuis une décennie.
- \* Et des RH « locaux » parfois esseulés, parce qu'ayant perdu leurs anciennes équipes de gestion RH de proximité. Proclamés « *business partners* », ils ont supposés être porteurs des activités RH à plus forte valeur ajoutée comme le développement RH ou l'optimisation des organisations.

## Cinq principes pour générer les effets attendus

Nous pouvons apprendre de ces expériences en formalisant cinq principes :

1. N'analyser les processus RH qu'une fois les priorités RH définies. « La stratégie précède l'organisation » est un adage souvent oublié en la matière. Séquencer le travail de la sorte permet d'éviter de s'enliser dans la description statique d'un existant que l'on cherche à faire évoluer.
2. Appréhender toutes les activités RH sans *a priori*. Une illustration : au sein d'un grand groupe du BTP, les activités de gestion administrative étaient assurées initialement par des gestionnaires de paie au sein de l'ensemble des 150 sites en France. Leur centralisation dans un « hub administratif », suivie de leur externalisation, n'a aucunement fait débat. Deux ans plus tard, l'entreprise fait machine arrière : sans cette activité en interne, elle avait perdu son premier capteur pour identifier les risques de « surchauffe » des équipes (surcharge, dépassements horaires, cycles de travail non adaptés, montée de RPS).
3. Se méfier des gains que pourrait générer l'externalisation. L'expérience montre qu'entre la conduite d'un projet d'externalisation, les interfaces avec le prestataire, les régulations et le pilotage de l'externalisation, les gains initiaux ne sont pas au

rendez-vous.

4. Accompagner la mise en place des RH de proximité d'un programme de développement combinant dimensions comportementale et technique. Nombreuses ont été les entreprises à privilégier les approches uniquement centrées sur la « posture ». Mais lorsque le praticien s'affiche comme un partenaire, il doit pouvoir répondre aux questions concrètes sur le management de la performance, la gestion des talents de l'entité ou bien le volet social des transformations.

5. Clarifier le rôle attendu des managers au sein des processus RH. Une des voies pour y parvenir : les associer à la conception des processus cibles. Il s'agira ensuite de formaliser les engagements réciproques (RH-managers). Ainsi, un recrutement, comprend souvent une vingtaine d'étapes animées par la fonction RH, le manager étant décisionnaire pour une dizaine d'entre elles.

La transformation de l'organisation RH peut se heurter à de nombreux écueils. Pour que notre fonction crée toute la valeur dont elle est potentiellement porteuse, elle se doit d'apprendre de l'expérience et de tirer les enseignements des réussites de certaines entreprises, comme des difficultés rencontrées dans d'autres.

## Identité RH en actions : Une organisation RH qui répond aux enjeux de croissance de



- \* **Le besoin** : cette entreprise connaît une croissance soutenue et se positionne sur un marché nécessitant des investissements de long terme. Dans ce contexte, la fonction RH doit assurer avec réactivité de nombreux recrutements et mobilités, accompagner les transformations, concentrer ses efforts sur les prestations de conseil aux opérationnels sur tous les continents.
- \* **La démarche** : après la construction du plan d'action RH aligné sur la stratégie des activités, les processus cibles ont été ajustés, les rôles et fonctions RH ont été définis « chemin faisant » d'autant plus facilement que l'équipe RH était associée aux étapes précédentes.
- \* **Les résultats** : la feuille de route et l'organisation RH ont été validées, elles servent de point de référence aux autres entités du Groupe. La DRH assure aujourd'hui de nouvelles prestations à valeur ajoutée sans effectif supplémentaire.

*Identité RH est le conseil de référence pour les projets RH à forte valeur ajoutée. Notre particularité réside dans le positionnement des missions que nous réalisons : elles revêtent toutes un caractère stratégique pour nos clients ; elles sont toujours conduites dans une logique de sur-mesure, de la proposition d'intervention à la revue de fin de mission ; elles intègrent systématiquement une volonté d'innovation.*