

Les 3 étages de la fonction RH

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








A quoi sert la fonction RH ? Sur quelles activités doit-elle mettre l'accent et où positionner son centre de gravité ? La réponse varie selon les entreprises.

A l'origine même de ce métier, une nécessité : garantir que l'entreprise peut fonctionner sans à-coups. Les collaborateurs doivent être payés et administrés, des relations sereines doivent être assurées avec les partenaires sociaux. La légitimité des RH trouve alors sa source dans la paix sociale. Toutes les entreprises travaillent ce « premier étage » de la fonction, sans lequel rien ne peut fonctionner : il s'agit en quelque sorte de pré-requis.

Mais certaines entreprises en sont restées à ce

stade. D'autant que depuis quelques années, les interventions du législateur, transformant en obligation de négocier tout sujet poussé par l'opinion publique, contribuent à ramener les entreprises à ce niveau.

S'il faut bien sûr assurer ces obligations, ce n'est pourtant pas là que la fonction RH crée de la valeur. Or ses priorités, ses effectifs, ses moyens restent souvent concentrés sur ce premier étage, dans une logique de « pyramide inversée. » La seule approche qui vaille sur ces activités est la recherche d'efficacité. Ainsi, entre 2007 et 2010, la DRH de France Télévisions a-t-elle fait migrer 150 postes centrés sur la paie, l'administration et les relations sociales vers des activités de développement RH et de présence terrain. .../

	Activités principales	Mission	Source de légitimité	Mots clés	Exemples
3^{ème} étage : la fonction stratégique de terrain	Anticipation des besoins stratégiques, progrès continu, gestion de projets	Nourrir l'élaboration et la mise en œuvre du projet stratégique	Valeur créée	Accompagnement, projets, conduite du changement, engagement, compétences clés	 
2^{ème} étage : la fonction experte	Processus RH (recrutement, évaluation, rémunération, formation...)	Assurer le bon fonctionnement de l'entreprise en gérant le quotidien	Technicité dans chacun des process RH	Professionalisme, fonction support, outils, techniques	
1^{er} étage : la fonction administrative	Discipline, paie, administration du personnel, processus RH récurrents	Garantir que l'entreprise peut fonctionner sans à-coups	Paix sociale	Gestion, optimisation, administration	 

/... En se professionnalisant dans chacun des processus RH, la plupart des entreprises ont construit un deuxième étage. Le renforcement de ces expertises est indispensable pour que les choix RH de l'entreprise impactent concrètement le quotidien des collaborateurs. Mais ces processus, de même que les outils qui en découlent, ne sont que des moyens. Ils doivent être instrumentalisés par l'entreprise. L'expertise ne constitue pas une fin en soi, même quand elle permet de construire un « mieux-disant social ».

Trop rares encore, des entreprises ont mis en place un troisième étage sur la base des deux premiers. Au-delà des pré-requis et des moyens experts, elles ont décliné leur stratégie business en choix et projets RH, en répondant concrètement à une question : « *De quelles pratiques RH avons-nous besoin pour mettre en œuvre la stratégie de l'entreprise ?* » Mieux, elles alimentent l'évolution de cette stratégie en veillant à ce que soient pris en compte les atouts humains de l'entreprise : ses compétences rares ou certains de ses traits culturels, par exemple.

En nourrissant la mise en œuvre du projet stratégique, voire son contenu, la fonction RH tire alors sa légitimité de la valeur qu'elle crée et de son impact sur les résultats économiques de l'entreprise. Articulés à la stratégie, les projets RH et les pratiques promues prennent tout leur sens pour les managers qui ont à les porter.

Alors pourquoi tant d'entreprises en restent-elles au deuxième étage ? Tout simplement parce que construire en addition le troisième étage suppose de dépasser plusieurs obstacles. Le premier est dans le « comment » : rares sont les DRH confortables avec cet exercice de déclinaison de la stratégie. D'autant que parfois, l'entreprise n'a pas défini ou formalisé cette stratégie. La tâche du DRH est alors de pousser les dirigeants à préciser ces choix pour pouvoir ensuite les décliner. Autre difficulté, et non la moindre, la fonction RH est rarement attendue sur ce terrain, et fréquents sont les dirigeants qui, lorsqu'elle s'y aventure, la renvoie à ses processus. Rien qui ne soit indépassable avec de la volonté et le recours éventuel à une expertise externe.

Un projet accompagné par Identité RH : la formalisation du Sens des politiques RH de



- Le besoin de l'entreprise : dans une logique de « mieux-disant social », BNP Paribas a mis en place dans chacune des fonctionnalités RH des pratiques de référence, marquées par le professionnalisme de ses experts RH. Le groupe s'interroge aujourd'hui sur la cohérence et le sens de l'ensemble, notamment par rapport à sa stratégie. Que répondre aux managers sur les « Pourquoi » de ces politiques, afin qu'ils en soient porteurs parce qu'ayant intégré leurs finalités ?
- La démarche mise en œuvre : à partir d'entretiens avec les dirigeants de BNP Paribas sur la stratégie du Groupe, les politiques RH sont analysées au regard de ce Projet. La raison d'être de chacune de ces politiques et de son contenu par rapport à la stratégie est identifiée et formalisée.
- Les résultats concrets : un kit destiné aux managers et présentant les politiques de gestion de la performance, de reconnaissance et de développement détaille les articulations entre ces politiques, qu'ils ont à faire vivre, et la stratégie du groupe. Il permet à chacun de positionner ses actions dans ces trois domaines comme une contribution à la mise en œuvre du Projet et leur donne du sens.

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.

MARS 2011