

Le RRH : une fonction négligée, un rôle pivot

En fonction de ce qui est attendu du RRH par l'entreprise et par ses clients internes, mais aussi selon son profil, son rôle est très variable. Parmi les professionnels RH, il est celui qui est positionné au plus près des collaborateurs et des managers.

Pourtant, depuis deux décennies, il est le grand oublié de la fonction RH. Ceci alors que de nombreuses transformations l'ont positionné comme un rouage essentiel de la performance RH. Il est crucial de lui accorder plus d'attention et de reconnaissance.



Business partner : une notion dépassée ?

Au-delà d'une certaine taille d'entreprise, tous les modèles organisationnels comprennent un interlocuteur RH situé en proximité, la plupart du temps sous l'intitulé « responsable ressources humaines ». Le terme de « *HR business partner* » s'est largement répandu, mais il fait l'objet de critiques.

En effet, durant la première moitié de la décennie 2010, cette notion a pu conduire à un alignement de la fonction RH sur les besoins opérationnels de court terme et donc à oublier la dimension humaine du poste. La fonction RH n'était ainsi plus centrée que sur les besoins immédiats des managers. De là à y voir une fonction inféodée, il n'y avait qu'un pas. « *Le DRH business partner est devenu un rouage de la politique, en passant du statut d'utile au statut nouveau d'utilisé* », notait Izy Béhar en témoin averti.

Les RRH, des DRH de terrain

Dans certaines entreprises, les RRH sont positionnés comme des DRH de premier niveau, disposant d'une réelle marge de manœuvre, dans la limite du respect des processus du groupe.

Est alors décidé en local tout ce qui permet de gagner en efficacité. Cette logique trouve surtout son illustration au travers d'une forte autonomie quant aux recrutements à réaliser, aux formations à déployer voire aux relations sociales à animer.

Ce modèle apparaît cohérent avec l'impératif d'adapter l'offre de services au cas par cas.

Les RRH, agrégateurs de processus

Dans l'autre modèle, le rôle du RRH est plutôt conçu comme celui d'un agrégateur des processus RH. Il intervient alors dans une logique d'intermédiaire entre d'une part les centres de services partagés (focalisés sur des prestations transactionnelles) et centres d'expertises (rémunération globale, juridique social, relations sociales, etc.), le plus souvent localisés au siège, et d'autre part les managers et collaborateurs. C'est le modèle existant dans la plupart des grands groupes aujourd'hui.

Dans tous cas, le RRH se présente comme le dernier maillon de l'ensemble des dispositifs RH, le plus visible sans doute, et celui qui porte au final le contrat de services RH vis-à-vis des salariés.

Un métier d'une richesse unique

Le RRH intervient sur de nombreux processus RH, dont il assure une partie plus ou moins grande des étapes.

Il effectue le plus souvent le recensement des besoins en compétences auprès du management, et est mobilisé dans la partie la plus opérationnelle de la GPEC.

Il assure les entretiens de recrutement pour une part des populations (cadres notamment), en lien avec les éventuels CSP positionnés sur cette activité et il les finalise avec le manager. Il détermine les besoins de formation, en assurant la convergence entre les besoins exprimés par le collaborateur et ceux de son management. Il anime le plus souvent les *people reviews* et met en œuvre les plans de développement individuels.

Le RRH intervient tout au long du cycle de management pour assurer sa fluidité : fixation des objectifs, évaluation de la performance, appréciation des compétences, mesure du potentiel, conséquences en matière de développement et de rémunération.

De nouvelles ambitions pour le RRH

Mais c'est autour d'une seule question que se joue l'avenir de la fonction de RRH : peut-il être l'interlocuteur quotidien sur la gestion et les processus RH récurrents tout en étant invité à devenir un « accélérateur des transformations » ?

Pour y parvenir, certains de nos clients testent de nouveaux positionnements pour cette fonction.

L'un met ainsi en place des « *staffing managers* » qui ont pour rôle d'assurer la bonne allocation des compétences dans l'organisation, qu'ils s'agissent de recrutements ou de mobilités internes. Ce faisant, il libère du temps aux RRH. Un autre repositionne ses RRH afin qu'ils assurent des prestations plus fréquentes et plus poussées en matière de gestion individuelle des parcours, proposant de nouveaux chemins de carrière, accompagnant les mobilités et les reconversions, alimentant les viviers. Il devient alors un véritable « *people partner* »

Développer la communauté des RRH

La lecture attentive des référentiels d'activité ou de compétences des RRH vient renforcer l'interrogation : la même personne peut-elle combiner autant de savoir-faire ?

« Acteur de la stratégie, développeur du capital humain, garant d'une bonne gestion de la performance, agent du changement, etc. ». Cet extrait d'un référentiel pour le métier de RRH situe les attentes vis-à-vis de la fonction et témoigne de l'importance des compétences comportementales attendues.

C'est en prenant en compte cette dimension qu'Identité RH a développé ces dernières années des programmes sur-mesure visant à renforcer la posture des RRH, en améliorant leur capacité à mieux interagir avec les dirigeants. Ces programmes visent également à développer leur capacité à mobiliser l'équipe RH et à faire respecter les contrats de services avec les centres d'expertise ou de services partagés.

Cinq conditions pour un RRH « business player »

Des entreprises ont récemment précisé la nature du partenariat entre les RRH et leur ligne managériale. Pour que ce partenariat fonctionne, cinq conditions doivent être remplies : une connaissance détaillée des collaborateurs (parcours, attentes, potentiel), mais aussi des activités (enjeux, transformations en cours), une clarté dans les rôles et fonctions de chacun, des objectifs communs et enfin des obligations réciproques, avec une formalisation minimale de ces précédents éléments, au travers par exemple d'une charte.

Nicolas Bourgeois, Directeur Associé d'Identité RH

Gilles Verrier, Directeur Général d'Identité RH

IDENTITÉ RH EN ACTION

Développer les expertises et la posture des RRH d' orano

LE BESOIN : dans une phase de changements majeurs et d'évolution de son périmètre d'activité associée à un changement de nom (ex-Areva), le Groupe souhaitait développer les compétences de ses RRH dans deux domaines (rémunération, marque employeur) et améliorer leur contribution à la conduite des transformations.

LA DÉMARCHE : Identité RH a conçu avec une équipe-projet un programme de développement sur-mesure d'une durée de six mois comprenant des cas pratiques, des mises en situation, un assessment, des séminaires de développement, des travaux à conduire avec les équipes locales des RRH et avec leurs managers opérationnels.

LES RÉSULTATS : deux cents RRH et responsables des services RH centraux ont suivi ce programme. La contribution des RRH à l'atteinte des objectifs opérationnels s'est nettement améliorée. Leur rôle a été affirmé. Leur impact est plus fort dans la transformation du Groupe.

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.