



HAL
open science

Le devenir de la fonction RH: la vision des DRH “locaux”

Estelle Mercier

► **To cite this version:**

Estelle Mercier. Le devenir de la fonction RH: la vision des DRH “locaux”. XXVII° congrès de l'Association francophone de Gestion des Ressources Humaines, Oct 2016, Strasbourg, France. hal-02088718

HAL Id: hal-02088718

<https://hal.science/hal-02088718>

Submitted on 3 Apr 2019

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Développer l'employabilité des salariés : rhétorique managériale ou réalité des pratiques ?

Estelle MERCIER (CEREFIGE, ISAM-IAE Nancy)

Maître de Conférences / ISAM-IAE Nancy

Chercheur au CEREFIGE

estelle.mercier@univ-lorraine.fr

LE DEVENIR DE LA FONCTION RH :

LA VISION DES DRH « LOCAUX »

La fonction RH est en proie à une phase de doutes intenses et au cœur de multiples débats entre praticiens et chercheurs. Après l'âge d'or de la « Gestion des Ressources humaines » des années 80-90, l'avènement du capitalisme financier et les mutations économiques en cours ont eu raison de la logique d'investissement inhérente au modèle de GRH, au profit d'une logique de maîtrise des coûts du personnel. Baron (2015, p.4) parle de « capitulation » des directions des ressources humaines qui ne dirigent plus mais qui « *prestent, exécutent, animent. Bref, (...) accompagnent* ». Les gestionnaires se seraient ralliés à l'idée que le marché est le meilleur outil d'optimisation des ressources, lesquelles, dans un contexte de chômage massif, sont abondantes donc « moins chères ». Il n'est plus question d'investir mais de faire toujours mieux, avec moins et plus vite. La fonction RH peinerait à trouver et proposer d'autres logiques, à « *penser l'entreprise, son fonctionnement, son environnement* » et à faire émerger une nouvelle représentation, nécessaire à la construction d'une « *nouvelle pensée politique RH* » (Galambaud et al., 2014, p.97).

La dernière enquête Prospective de l'ANDRH semble abonder dans ce sens. Elle montre une profession qui peine à se projeter et anticiper les conséquences des mutations en cours¹. Barabel et al. (2014, p.62) y décèlent plutôt le pragmatisme des professionnels qui interprètent la plupart des évolutions en cours comme des évolutions majeures des dix années à venir.

Réfléchir au devenir de la fonction RH est une question complexe qui interroge d'une part, la « modélisation » de la fonction RH et ses limites, et, d'autre part, la pertinence de la démarche prospective et l'élaboration de scénarii d'évolution. Les limites de l'exercice sont connues : personne n'a la capacité de deviner quels seront les métiers de demain. Il s'agit d'ordonner les éléments du présent pour anticiper l'avenir.

¹ « Avenir de la fonction RH : horizon 2020 ». Les résultats de l'enquête montrent que les professionnels RH interrogés n'anticipent que peu de changements entre leurs priorités en 2013 et celles de 2020.

Cette contribution vise à apporter un éclairage sur cette question complexe du devenir de la fonction RH (1) en faisant le point sur les débats actuels qui animent scientifiques et chercheurs sur l'évolution de la fonction RH et, (2) en tirant des enseignements de l'analyse d'une enquête prospective effectuée auprès de professionnels RH en Lorraine.

1 . Les débats actuels sur la fonction RH et son évolution

1.1 Repenser la dualité de la GRH

Depuis 30 ans, les chercheurs tentent de caractériser, à travers des typologies, les politiques et les pratiques RH observées dans les entreprises. La plus connue et la plus diffusée auprès des professionnels est sans aucun doute la matrice d'Ulrich (1997) qui définit 4 rôle-types possibles de la fonction RH, non exclusifs les uns des autres. Cette matrice a eu un effet sur les représentations des DRH qui ont vu notamment, dans le rôle du « business partner » (combinant la dimension stratégique à la dimension processus), la clé de la crédibilisation de la fonction et le modèle à suivre (Noel, Bourguignon, 2015).

Mais l'avènement du modèle du business partner est assez révélateur de la volonté d'ériger la fonction RH au rang de « Fonction Stratégique des Ressources Humaines » (Guerin et Wils, 2002) et de ses limites. En opposant le stratégique à l'opérationnel et en faisant oublier aux DRH l'aspect « champion des salariés »², l'orientation business partner occulte bien des aspects inhérents à la fonction elle-même : le bien-être des salariés, l'obligation pour la RH d'obtenir un compromis entre les besoins individuels et ceux de l'organisation et/ou la question de l'engagement et de l'adhésion des salariés aux objectifs de l'entreprise chers à Ulrich lui-même (Ulrich et Brockbank, 2005).

Ainsi, faire de la fonction RH une fonction « stratégique » au même titre que les autres se heurte à la réalité des pratiques et risque de créer un fossé entre une GRH globale, stratégique et une GRH locale, opérationnelle qui se contente de « mettre en œuvre ». Gilbert et Monneuse (2011, p. 101) s'interrogent d'ailleurs sur le sens donné à cette « *exaltation de la stratégie* » alors qu'elle ne mobilise qu'une part assez faible des effectifs de la fonction. La professionnalisation de la fonction n'est pas liée à la question stratégique mais bien à un « *champ de pratiques* », dans une approche plus contingente qu'universelle.

De façon générale, la plupart des modèles développés pour caractériser le rôle de la GRH peine à capter cette dynamique entre le « *'hard' business-oriented* » et le « *'soft' people-centred* » (Keegan et Francis, 2006, p.236). Pourtant, c'est bien dans cette dualité de la GRH, entre la « *politique pensée* » et l'action au quotidien, entre la politique de GRH et l'instrumentation que se dessine, selon Dietrich et Pigeyre (2014, p.120), l'avenir de la fonction RH.

1.2 Repenser la GRH hors des frontières de la discipline

Une des caractéristiques de la GRH est de faire intervenir un nombre croissant d'acteurs : que ce soit en interne, avec les différents niveaux hiérarchiques et experts, ou hors de l'organisation, avec l'externalisation d'une partie de la fonction auprès de spécialistes, consultants, prestataires divers.

² qu'Ulrich rénommera par la suite « *Employee advocate* » dans l'idée de revaloriser ce rôle dans la matrice.

Si certains auteurs reconnaissent que la fonction gagne à être partagée auprès de la ligne hiérarchique, à l'instar de l'ouvrage « Tous DRH » (Perreti, 2003), Dany et Hatt (2009) alertent sur les risques inhérents à une délégation de compétences trop poussée. En effet, il est rare que la délégation soit accompagnée de moyens en adéquation avec les besoins et la complexité des situations à gérer pour le manager d'une part, et, d'autre part, le risque est important de perdre la vision globale inhérente à la GRH. Ainsi, au regard des pratiques d'entreprises, le partage de la fonction répondrait plus à un impératif de maîtrise des coûts et d'allègement de la structure fonctionnelle (2009, p. 217) qu'à une volonté d'améliorer les processus de décision RH. Les auteurs militent pour le maintien d'un « *GRH forte* » qui ne peut être partagée que dans certaines conditions.

Mais la fonction ne se partage pas qu'avec les managers. Les transformations structurelles des entreprises visant à plus de flexibilisation (reengineering, externalisation, recentrage sur leur métier..) amènent une diversité d'interlocuteurs experts, spécialisés, prestataires de service à intervenir dans le champ de la FRH (Paie, formation, SI, Digital...).

Cette pluralité d'acteurs s'accompagnerait selon Guerin et al. (2009, p.120) d'une segmentation des pratiques et des domaines d'action (GRH spécifique, gestion des séniors, génération Y...). La GRH n'est pas une communauté unie aux contours stabilisés mais s'apparente à un ensemble de segments professionnels, certains hyperspécialisés, sur lesquels opèrent de multiples acteurs externes et internes.

Par ailleurs, la fonction RH, si elle veut prouver sa légitimité et son utilité, doit justifier de son efficacité économique auprès des directions et des actionnaires. Elle est donc naturellement amenée à occuper l'espace professionnel plus large de la gestion, parler le même langage et utiliser les mêmes outils que ses pairs du comité de direction (financier et commercial notamment). Ainsi, la fonction RH n'est pas une profession « *séparée* », « *unifiée* » et « *établie* » en dehors des autres domaines de la gestion (Guerin et al., 2009). Sa professionnalisation n'a aucun sens dans le seul champ disciplinaire de la GRH, mais s'inscrit dans une dynamique plus globale d'interactions avec les autres acteurs de l'espace professionnel de la gestion.

C'est l'idée que défend également Galambaud et al. (2014) lorsqu'ils exhortent la profession à « *penser l'entreprise* », et de façon encore plus globale, « *penser l'entreprise et son environnement* » car c'est l'entreprise de demain qui fera la GRH de demain : Quel nouveau contrat entre salariés et employeurs ? Quel(s) type(s) d'organisation demain ? Quelle(s) relations avec le territoire ?

A partir de ces éléments, qu'il est nécessaire de clarifier avec les autres acteurs de l'organisation, le rôle de la FRH ne serait-il pas de se doter d'une « *ambition collective* » ? , voire d'une vision « *politique* » des ressources humaines ? (Baron, 2015).

1.3 Quelles pistes pour l'évolution de la fonction RH ?

Nombre de recherches s'accorde à dire que la fonction RH est percutée de plein fouet par les mutations actuelles des organisations . Elles interrogent non seulement son périmètre d'action mais aussi son utilité à long-terme.

L'émergence du capitalisme financier a profondément modifié le mode de financement des entreprises ainsi que leur stratégie avec, comme conséquence directe, une flexibilisation des structures des firmes (restructuration, externalisation, recentrage..) et une segmentation croissante des pratiques de gestion des ressources humaines (Guerin et al. 2009, p. 111). Cette dimension fragiliserait la fonction qui deviendrait à terme « hyper-partagée » entre deux

idéaux-types : des experts spécialisés internes et externes (dans un domaine, une population, un secteur..), et un DRH, architecte, qui devra rendre l'ensemble de ces expertises pertinent et cohérent.

Le modèle de l'entreprise-réseau par exemple inviterait le DRH à élargir son périmètre d'action vers un rôle d'interface entre différentes parties prenantes y compris les actionnaires et les clients. Son champ d'action ne se limiterait plus aux seules activités internes mais s'élargirait à la prise en compte des besoins de son environnement et des différentes parties prenantes. S'il veut être créateur de valeur, il devra évoluer vers un rôle de « *DRH médiatique* », se rapprochant d'une fonction de marketing social (Pichault, 2014).

C'est également sur le modèle des parties prenantes que l'avenir de la fonction se dessinerait, selon Perreti (2014), qui voit le DRH devenir un acteur majeur de la responsabilité sociale des entreprises. La fonction RH deviendrait fonction RH&DD et assumerait pleinement les relations avec les parties prenantes. Ses missions évolueraient vers l'intégration dans tous les domaines de la RH d'indicateurs de responsabilité sociale (formation, communication interne, rémunération) et vers l'amélioration de la qualité de vie au travail. Hors de l'organisation, il interviendrait sur les déterminants du mieux-vivre dans un territoire (déplacement, logement, santé, activités sportives et culturelles).

La dite « révolution numérique », dont la signification et le nouveau modèle économique qu'elle engendre³ est encore largement débattu, ne serait pas non plus sans conséquences. Besseyre des Horts (2014) y voient une opportunité historique pour la fonction de se saisir du Big Data, et notamment de l'Analytique RH, pour produire des analyses chiffrées lui permettant de renforcer sa crédibilité et sa légitimité au sein des comités de direction. L'analytique RH, parce qu'il permet de mesurer la performance de la politique RH et de prédire des comportements, serait le nouveau « *graal* » de la fonction (Besseyre des Horts, 2014, p.113). Toutefois, si l'Analytique RH s'avère un outil intéressant, il ne modifie pas fondamentalement ni le rôle, ni le périmètre d'action de la fonction.

C'est peut-être dans la transformation des organisations du travail que le rôle de la Fonction RH peut être réinventé. L'émergence de nouvelles formes d'organisation du travail caractérisées selon Silva (2010) par les concepts d'ubiquité, de collaboratif et de virtuel conduirait le DRH à jouer un rôle « *d'architecte du développement du collaboratif de l'entreprise* » (Silva, 2014, p.144) c'est-à-dire à accompagner l'entreprise dans sa transformation numérique et créer les conditions culturelles, managériales et organisationnelles pour que l'organisation entre dans une culture collaborative et virtuelle. Cette transformation suppose que le DRH crée du lien social, de la coopération, de la confiance et de la bienveillance dans les équipes.

Sans être exhaustive, cette approche de la littérature révèle la complexité de la question et la diversité des niveaux d'analyse (individuel, local, territorial, stratégique etc..). Cette contribution vise à apporter un éclairage à travers la vision de DRH « locaux »⁴, c'est-à-dire des RH ayant la responsabilité d'un site opérationnel ou de plusieurs, d'une activité et/ou d'une zone territoriale, mais devant référer à une entité supérieure (un DRH groupe, siège, une autorité de tutelle etc..).

³ En comparaison à la « révolution industrielle », les économistes ne s'accordent ni sur l'idée du « progrès » réel qu'elle engendre (technophiles vs technophobe), ni sur son impact en termes de croissance économique qui va en résulter (Cohen, 2015)

⁴ C'est nous qui choisissons cette dénomination en référence (1) à leur position dans la ligne hiérarchique et (2) à leur champ d'action sur un territoire ou une zone géographique.

2. La vision des DRH « locaux »

2.1 La question de recherche et la méthodologie

A la fois acteurs et prescripteurs de ce que sera la fonction RH de demain dans leur territoire, ils représentent une part importante des effectifs de la fonction. Pourtant, ils se sentent parfois assez éloignés de ce qu'ils nomment « les débats du national » et se revendiquent comme des DRH « proches du terrain »⁵. Ainsi, la question de recherche s'articule autour du questionnement suivant : Quelle vision les DRH locaux ont-ils du devenir de la fonction RH ? Cette vision reflète-t-elle les débats actuels sur la fonction RH et les perspectives d'évolution évoquées dans la première partie ? Pour répondre à cette question, la démarche méthodologique se découpe en deux parties : une méthodologie prospective et une analyse lexicale des discours via le logiciel IRaMUTeQ.

2.1.1 Une prospective métier

Les résultats présentés ici sont tirés d'une étude « Prospective des métiers RH en Lorraine »⁶ dont la méthodologie est celle développée par Boyer et Scouarnec (2005).

Un groupe de professionnels RH dit « experts » a été constitué à partir de deux critères : le secteur d'activité et la taille de l'entreprise afin d'obtenir une diversité et une représentativité des différents secteurs présents en Lorraine. Ces professionnels RH ont en responsabilité des effectifs allant de 300 à 10.000 personnes. Il n'a pas été possible d'intégrer des entreprises de plus petite taille. Les intitulés des fonctions sont variés : DRH, RRH, Responsable développement RH sans que ce soit toujours révélateur ni de leur champ d'action (site, zone géographique..) ni de leur autonomie au sein de la fonction (très variable selon les contextes).

Toutefois, ces professionnels ont une caractéristique commune : ils ont la responsabilité soit d'un site opérationnel, soit de plusieurs (zone territoriale ou rattaché à une activité). Ils peuvent être considérés comme des DRH « locaux » dans la mesure où tous réfèrent à une autorité supérieure dans la fonction (un DRH siège, un DRH groupe, une autorité de tutelle), plus ou moins éloignée et leur laissant plus ou moins d'autonomie. Au final, 14 professionnels RH ont d'abord été interviewés séparément sur le devenir de la fonction RH (durée moyenne des entretiens entre 1H30 et 2H). A l'issue de ces entretiens et d'une analyse thématique, un questionnaire en ligne reprenant les différentes propositions leur a été soumis, suivi d'une journée d'échanges afin de définir les scénarii d'évolution obtenant le plus de consensus dans le groupe⁷.

⁵ Propos tenus lors d'échanges avec des DRH de la Région Lorraine, au cours d'une présentation des résultats du groupe prospective (national) de l'ANDRH.

⁶ Menée en collaboration avec Thierry COLIN, MCF HDR en Sciences de gestion, CEREFIGE - Université de Lorraine et des étudiants du master 2 RH de l'ISAM-IAE Nancy, avec le soutien de l'ANDRH Lorraine, entre février et juin 2015.

⁷ Les scénarii faisant consensus à l'issue de cette première étape seront proposées pour validation statistique auprès de l'ensemble de la communauté RH à partir du mois d'avril 2016 (phase dite « en extension », Boyer et Scouarnec, 2005)

2.1.2 Une analyse lexicale des discours

Si la démarche prospective vise à obtenir des consensus, elle ne permet pas de cerner la complexité des points de vue puisque l'objectif est d'obtenir le plus petit dénominateur commun entre les experts afin de bâtir des hypothèses les plus légitimes possibles (aux yeux du groupe). L'analyse thématique des entretiens révèle par contre des positionnements assez différents, liés à la diversité des contextes d'action de ces professionnels. Par ailleurs, lors de la journée d'échanges, nous avons observé des stratégies d'influence de la part de certains DRH visant à faire « adhérer » à leur vision.

Il nous a donc semblé intéressant de compléter les résultats en procédant à une analyse lexicale des entretiens individuels. Nous avons sélectionné pour cette analyse les réponses aux questions portant essentiellement sur « les évolutions de la fonction RH » et « le DRH de demain ». L'analyse des discours a été faite avec le logiciel IraMuteQ, qui reprend les principes de la méthode Reinert (Reinert, 1993).

2.2 Des consensus obtenus sur les mutations, le territoire et le rôle de conseil du DRH....

2.2.1 Mutations externes

Parmi les mutations externes les plus importantes : c'est bien l'impact du contexte économique sur les moyens du DRH qui apparaît en premier lieu, avec une crise qui « met la pression sur tout le monde »⁸. Toutefois, le contexte de crise est bien évoqué comme une « tendance » contrairement à ce que l'on pouvait en dire il y a quelques années : les changements à opérer dans les entreprises sont aujourd'hui davantage structurels que conjoncturels « la croissance n'est plus vraiment d'actualité ». Bien sûr, le contexte économique impacte les moyens du DRH, mais on retrouve également la « sévèrisation » des normes et la prégnance du contexte réglementaire dans les entreprises, qui contraint le DRH à « maîtriser l'arsenal réglementaire » voire à « être spécialiste en droit du travail pour prendre un intérimaire ».

Les autres mutations évoquées telles que la diversité générationnelle, la démographie etc.. n'en sont pas moins importantes mais elles semblent, pour la plupart des DRH, avoir déjà été « absorbées ».

De même, les mutations externes jugées les plus importantes par les professionnels sont celles qui présentent le plus de risques directs pour la survie de l'entreprise à court terme, et sollicitent le plus l'attention des directions générales.

2.2.2 Mutations internes

Dans les mutations internes, c'est l'évolution du management de proximité dans les organisations qui apparaît comme une évolution majeure. Sans être une nouveauté, la transformation du rôle des managers modifie la nature des activités du service RH qui s'oriente vers de l'accompagnement, du conseil et du soutien.

L'évolution du rôle du management serait liée à deux « chocs » dans l'organisation : (1) l'implantation du lean manufacturing qui demande des profils pluridisciplinaires (qualité, sécurité, technicité, maîtrise des process..), flexibles et polyvalents et (2) la décentralisation

⁸ les mots ou phrases mis entre guillemets correspondent aux propos des experts

des activités RH dans un contexte de réduction des structures et des effectifs ; et qui suppose que les managers soient de plus en plus « *agiles* » dans l'organisation.

Ainsi, la montée en compétences des managers est incontournable selon les professionnels. La tâche est d'autant plus importante pour les RH, que les profils « managers » ayant à la fois les qualités techniques et les qualités de management sont très durs à trouver : « *manager est quelque chose de tellement subtil et incertain* ».

Le développement de la polyvalence et des compétences des salariés est également une mutation au cœur des préoccupations actuelles. En effet, le personnel des entreprises se « *responsabilise à tous niveaux* », ce qui « *demande aux gens de comprendre leur environnement et d'être polyvalent* ». Le DRH doit accompagner ce changement en gérant les compétences afin de garantir une certaine harmonisation dans les processus et faire face à un environnement très changeant.

Il en est de même du développement des outils du numériques : ce changement entraîne de nouvelles problématiques au sein des structures, comme par exemple les questions liées à la sécurisation des informations ou encore à l'« *immersion de la vie privée dans le contexte de travail* ». C'est pourquoi, l'enjeu majeur de cet essor pour le DRH est de maîtriser la culture numérique : comprendre son fonctionnement mais surtout être apte à se l'approprier et à la contrôler pour en gérer ses effets.

2.2.3 Le DRH de demain : un rôle de conseil et d'accompagnement du changement

Un consensus émerge sur l'évolution du rôle du DRH vers un rôle de conseil auprès des managers d'une part et de la direction générale d'autre part.

La position des managers dans l'organisation est qualifiée de « *cruciale* » pour les DRH, de « *population sensible* » dont le rôle évolue en permanence et est soumis à des « *injonctions contradictoires* ». Le rôle des RH est à la fois d'être « *un soutien* » dans les difficultés quotidiennes que rencontrent les managers, elles servent à lui donner de l'assurance et à prendre confiance, mais elle doit également les « *rendre autonomes* », les monter en compétences notamment sur les aspects RH : gestion du fait social, fait syndical, bases de droit du travail etc... Ces deux aspects du conseil aux managers s'imbriquent au quotidien avec comme objectif à terme de n'intervenir que sur des problématiques RH pointues, nécessitant une vraie expertise.

Auprès de la direction générale, le rôle du DRH serait de co-construire avec la direction générale le chemin pour atteindre les objectifs « *avec le moins d'embûches possible* ». Le DRH apporte une vision experte des problématiques humaines dans la mise en œuvre des projets. Il influence le « *comment* » on avance plus que le « *pourquoi* » ou « *vers quoi* ». Il est garant de « *l'acceptabilité interne* » dans un positionnement « *hybride* » à la fois « *bras armé du directeur* » et « *oreille des syndicats* ».

L'accompagnement du changement est également valorisé dans les échanges. Le DRH de demain « *prépare* », « *accompagne* » les décisions de l'organisation. Cela se traduit par la nécessité d'être en veille permanente, de connaître son terrain, de « *ne pas rester dans sa tour d'ivoire* », de « *sentir les signaux faibles* », cultiver une bonne « *ambiance sociale* », susciter la confiance, de veiller à la cohésion interne. Cela lui permet d'être réactif et de savoir ce qu'il peut faire ou pas rapidement. Mais l'accompagnement du changement se traduit également par la nécessité de « *donner du sens au changement* », donner des repères, de la visibilité sur l'avenir (même lorsque l'objectif est uniquement de survivre). Toutefois, les temporalités ont changé : la projection sur le long-terme n'est plus possible. Le contrat social a évolué, le sens que le DRH donne à l'action évolue en conséquence. Il faut soutenir l'idée que « *l'entreprise est mortelle* » et « *qu'il y a une vie hors de l'entreprise* ».

2.2.4 La question du territoire et de la RSE

Si les spécificités du territoire ne font pas consensus (en termes d'emploi ou d'impact du transfrontalier) et doivent plutôt s'analyser comme des spécificités du contexte d'action de chaque organisation, l'influence du DRH sur son territoire est clairement identifiée comme une évolution de la fonction. Le DRH doit être en interaction permanente avec son territoire afin d'en saisir toutes les opportunités : partenariat avec pôle emploi, relation avec les écoles/universités, inscription dans les politiques publiques de l'emploi, possibilité de travailler sur des outils avec d'autres entreprises (gestion territorialisée des compétences par ex..), opportunités du transfrontalier etc... Dans le contexte actuel, le territoire est une opportunité pour élargir son action et permettre de donner une nouvelle dimension à la fonction. La question de la responsabilité sociale de l'entreprise quant à elle, ne fait pas consensus. La RSE est pour certains un moyen de différenciation de l'organisation vis-à-vis de ses futurs salariés, pour attirer et fidéliser une main-d'œuvre difficile à trouver (marque employeur, bien-être et performance sociale). Pour d'autres c'est un affichage indispensable auprès des clients (Labels environnementaux) ou des partenaires institutionnels (commande publique, clauses d'insertion etc.). Dans les deux cas, elle est perçue soit « *comme une mode sur laquelle il faut savoir surfer* », soit comme une véritable stratégie donnant du sens à l'action et à un projet collectif d'entreprise.

Quoiqu'il en soit, le DRH de demain est donc un homme de réseau, en interaction avec son territoire, qui sait saisir des opportunités. Son rôle d'interface est mis en relief au regard de la multiplicité des interlocuteurs et des parties prenantes.

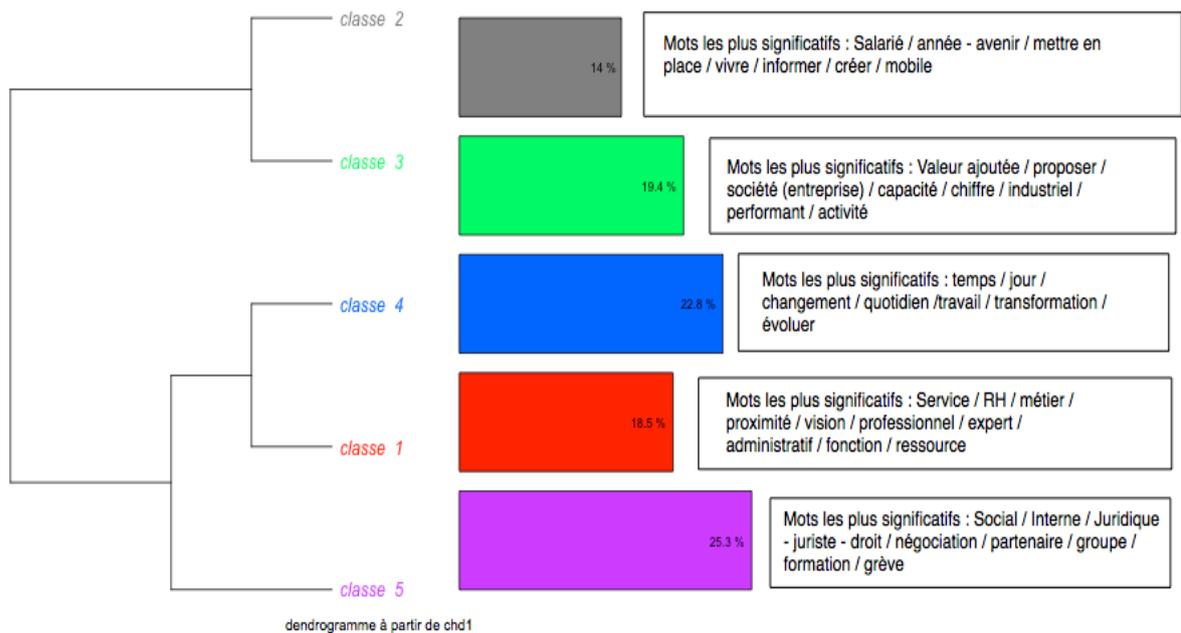
2.3 ... qui masquent l'hétérogénéité des positionnements sur le rôle de la fonction RH de demain

Comme nous l'avons vu précédemment, les consensus obtenus précédemment, inhérents à la démarche prospective, lissent les différences de points de vue au sein du groupe. Dès lors, il est intéressant de les comparer à ce que, individuellement et spontanément lors des entretiens individuels, ces experts avaient projeté de l'évolution de la fonction.

Le corpus utilisé pour l'analyse lexicale est constitué uniquement des réponses aux questions portant sur l'évolution de la fonction RH et le DRH de demain. Nous avons procédé à une classification hiérarchique descendante (CHD) et une Analyse factorielle des correspondances (AFC). L'analyse distingue 3637 formes parmi 34740 occurrences. Le texte est divisé en 978 segments dont 78% sont classés.

La CHD identifie 5 classes dont les formes les plus significatives sont présentées dans le dendrogramme suivant (figure 1).

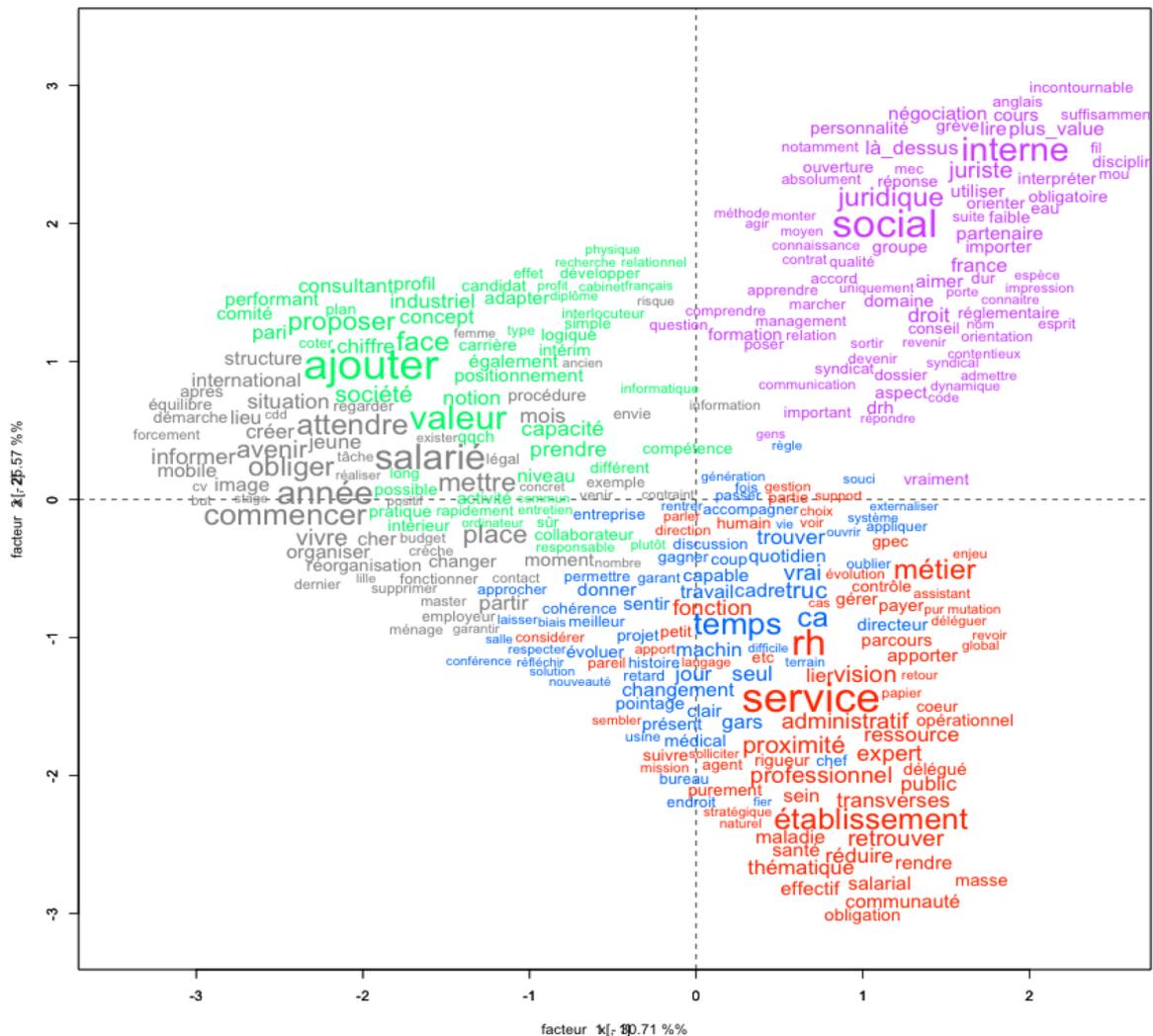
Figure 1 – Dendrogramme de la Classification Hiérarchique Descendante
(selon la méthode Reinert (1993) – IraMuTeQ)



L'analyse factorielle des Correspondances, qui mesure la distance des classes par rapport à un axe central, conforte cette typologie avec une opposition nette entre les classes 2/3 et les classes 1/4/5 (figure 2)

Figure 2 – Analyse Factorielle de Correspondances (AFC) - IraMuTeQ

Facteur 1 – 30,7% Facteur 2 – 27,86%



On constate que, non seulement les formes prennent sens à l'intérieur des classes (cf. encadré 1), mais également que chaque classe est fortement associée à une ou plusieurs entreprises.

Cela signifie que le corpus est hétérogène entre les classes, avec des écarts par rapport à l'axe central assez important, mais homogène à l'intérieur des classes et qu'il y a une forte concordance entre les classes de mots et les entreprises (individus)

Ainsi, la classe 1 intitulée « **FRH au service des managers de proximité** » représente 18,5% des segments et caractérise 3 entreprises sur 14. Cette classe identifie la vision du DRH « au service de », fonction support, qui décline les objectifs stratégiques, dont la valeur ajoutée est d'être en proximité avec la ligne managériale et au plus près des problématiques humaines. Mais la mission du RH de demain reste d'être un expert dans son domaine, d'apporter une vision auprès des directions générales.

La classe 2, « **FRH orientée vers les salariés** » représente 14% des segments analysés et caractérise 2 entreprises, dont une plus fortement que l'autre. C'est un DRH dont le discours avait été repéré lors de l'analyse thématique comme un discours fort et assez atypique. L'orientation est clairement celle du DRH qui doit créer de l'engagement, de la confiance

auprès de ses salariés pour créer de la performance. Les références sont celles de l'entreprise libérée, qui cherche à aligner performance organisationnelle et engagement, adhésion des salariés. L'autre entreprise concernée, dont la vision est plus diffuse, défend également l'idée d'une prise en compte accrue pour le DRH de demain du bien-être des salariés.

La classe 3, « **FRH orientée business** » représente 19,4% des segments et caractérise 2 entreprises. Dans cette classe, la vision du DRH de demain est orientée vers la prise en compte du marché, de la performance économique, du profit, du client et l'alignement de la fonction RH. Les processus RH qui n'ont pas de valeur ou qui peuvent être industrialisés sont externalisés selon une logique de réduction des coûts et de flexibilisation des structures.

La classe 4, « **FRH réactive : le changement sans anticipation** », représente 22,8% des segments et caractérise 3 entreprises dont deux avec un chi2 plus faible. Le DRH de demain doit être capable de s'adapter et d'accompagner le changement. L'élément temporel est une contrainte qui diminue la capacité de la RH à anticiper, à être proactive sur les projets.

La classe 5 « **FRH centrée sur ses missions traditionnelles : dialogue social et responsabilité juridique** », représente la plus grosse part avec 25,3% du corpus et 4 entreprises caractéristiques. Dans ce cas, le DRH de demain reste centré sur ses missions traditionnelles de dialogue social et de garant juridique auprès des directions et des salariés. Dans cette classe, les RH perçoivent l'évolution du contexte juridique comme un facteur majeur et contraignant de l'évolution du rôle du DRH.

Encadré 1 – Segments significatifs associés aux mots les plus fréquents - IraMuTeQ

Classe 2 – La FRH orientée vers les salariés

- « J'ai rencontré tous mes **salariés** c'est des choses qu'ils apprécient beaucoup »
- « Les entreprises qui créent de la richesse c'est des entreprises où les **salariés** qui y travaillent se sentent très très bien »
- « Mon seul rôle c'est d'assurer qu'il y a un équilibre entre l'employeur et le **salarié** »
- « Faire en sorte que le **salarié** il a envie de s'éclater dans l'entreprise pour qu'il puisse produire de la performance »
- « On va devoir dans les années qui arrivent se poser la question de l'entreprise bienveillante l'entreprise qui pense à ses **salariés** »
- « Des **salariés** aussi qui sont reconnaissants motivés mais aussi compétents et donc rentables et c'est ça le but »

Classe 3 – Le FRH orientée business

- « Moi je l'élève au rang de valeur le profit ! C'est aussi montrer quand vous êtes profitables c'est que vous êtes **performants** le but c'est bien d'être le plus **performant** possible »
- « On a tous la même problématique faut qu'on gagne du pognon si on veut préserver l'emploi est encore embaucher »
- « Il y a une valeur **ajoutée** à passer par notre intermédiaire »
- « Pour être respecté de ces gens du comité de direction, parce que si la RH ne sait pas parler **chiffres** elle n'aura pas de crédit »
- « On doit être en capacité de **proposer** du modernisme »
- « Notre **capacité** à bien servir nos clients »
- « Nous sommes une fonction support il ne faut pas attendre à ce que les gens s'adaptent, c'est nous qui devons avoir la **capacité** de nous adapter aux différentes personnes »
- « Moi je l'élève au rang de valeur le profit ! C'est aussi montrer quand vous êtes profitables c'est que vous êtes **performants** le but c'est bien d'être le plus **performant** possible »
- « il faut s'adapter et être **performant** »

Classe 4 – La FRH réactive : le changement sans anticipation

- « Comme l'économique devient très prépondérant et qu'il raccourcit le **temps** de prise de décision et donc il permet de moins en moins de travailler dans l'anticipation »
- « Entre l'envie des RH de mettre en place et après ce qu'elles peuvent faire au vu du **temps** qui lui est imparti... »
- « Ça va être quelqu'un qui va se montrer efficace car il va être capable de réagir aux **changements** »
- « Sa capacité à accompagner les choses, le **changement** »
- « Celui qui lui trouve les solutions, celui qui prépare tout son cheminement, la mise en place de la transformation du **changement** »
- « Ça veut dire faire la conduite du **changement**, c'est donner de la visibilité »
- « On est rythmé par les contextes législatifs de rigueur donc on se doit de faire respecter la loi aux autres, les règles dans l'entreprise, je trouve vraiment que le contexte législatif c'est ce qui nous anime au **quotidien** »
- « Il y a toute la théorie ! vous avez tous les beaux tableaux de bord et après il faut faire fonctionner au **quotidien** les gens »
- « On va l'aider à donner du sens aux gestes **quotidiens** en terme de management »
- « Après je pense qu'il y a un deuxième aspect c'est d'être au service du **directeur**, le **directeur** c'est lui qui mène le projet de l'entreprise le projet d'unité »

Classe 1 – La FRH au service des managers de proximité

- « On a la volonté d'être un service de **proximité** »
- « On est là pour apporter une **expertise** on est là pour faire grandir des gens et on est là pour faire respecter et donc l'apport RH qui soit finalement le plus proche du terrain »

« Le premier aspect je pense que c'est d'être au service des managers de **proximité** c'est-à-dire que ce sont eux les rouages de boutique ce sont eux qui font tourner la boutique »
 « Je suis une ressource et je suis là pour aider les autres oui et je me considère vraiment comme une ressource au **service** de... et j'ai des convictions mais ce ne sont pas mes convictions qui sont importantes il faut que la boîte elle tourne »
 « On est vraiment **service** support donc le manager va nous solliciter »
 « Nous ne sommes que des **services** support »
 « Le RH est expert dans son **métier** et il va apporter aux managers il va être le coach »
 « En l'occurrence, à moi l'expert, à moi on va me demander une **vision** »
 « J'essaie de lui apporter ma **vision** » (au DG) »
 « Je suis une **ressource** et je suis là pour aider les autres oui et je me considère vraiment comme une **ressource** »
 « Les **ressources** humaines pour travailler convenablement il faut aller voir sur le terrain il ne faut pas rester dans votre tour d'argent et faire de la stratégie »

Classe 5 – La FRH centrée sur ses missions traditionnelles : dialogue social et responsabilité juridique

« Ça revient souvent droit **social** et droit de la sécurité **sociale** quand vous avez un contrôle URSSAF c'est quand même vous qui le faites »
 « Avoir des relations **sociales** apaisées »
 « Les relations **sociales** en ce moment c'est absolument incontournable »
 « Maintenir un climat **social** serein et d'apporter notre expertise dans tous les domaines et notamment les domaines juridiques »
 « Il faut une ouverture **sociale** »
 « Etre expérimenté dans les relations **sociales** c'est ça le point important pour être DRH en France »
 « Le drh de demain ? L'écoute et le relationnel, c'est le point d'entrée principal.. et puis la **négociation**. En France, ce sera vraiment orienté sur ces points là »
 « Les RH deviennent de plus en plus **juridiques** mais très **juridiques** c'est-à-dire qu'aujourd'hui on est confronté à un système vachement américain de contentieux et on a énormément de contentieux »
 « Un bon RH doit avoir un backoffice **juridique** assez étoffé »
 « Il y a une judiciarisation on le voit bien on met tout en contentieux et il faut avoir un minimum de connaissance **juridique** pour pouvoir agir parce que si vous faites pas les choses comme il faut »
 « Si vous tombez sur quelqu'un qui trouve une faille **juridique** il vous annihile »

Au regard de ces résultats, nous pouvons identifier les axes de l'AFC de la façon suivante : (1) l'axe horizontal qui différencierait d'un côté des discours plutôt portés sur l'entreprise dans sa globalité, son environnement, ses salariés et de l'autre, des discours qui revendiquent une expertise RH en référence à des domaines précis (juridique, social, managers de proximité..) voire des outils ; (2) l'axe vertical différencierait un niveau local vs global. D'un côté, des discours forts sur la nécessaire proximité du DRH de terrain et de l'autre des discours plus orientés sur une vision collective des relations de travail, plus globalisante, le DRH garant des grands équilibres.

La figure 3 illustre la typologie des discours qui ressort de l'analyse lexicale.

Figure 3 – Devenir de la fonction RH
 Typologie des discours des DRH « locaux »



3 – Discussion

Les éléments de prospective, couplés à l'analyse lexicale, nous offrent un éclairage intéressant bien qu'ils n'aient pas vocation à être généralisés.

3.1 Une adaptation plus qu'une anticipation des mutations actuelles

Globalement, les DRH perçoivent bien les mutations externes de leur environnement. Toutefois ils les analysent plutôt comme des mutations « menaçantes » et durables. Il n'évoquent pas la nature mais plutôt les conséquences (raccourcissement des délais, pression,

responsabilité..) et la nécessité de s'adapter et d'en maîtriser les risques. Les plus importantes restent les évolutions économiques et juridiques.

Concernant l'impact des nouvelles technologies, leur vision est également plus adaptative que proactive. Ils donnent le sentiment de subir l'immersion des nouveaux médias et des nouvelles technologies. Ils en perçoivent d'ailleurs bien les risques et en limitent les opportunités à un gain de temps. Les problématiques liées au télétravail ou travail nomade, au travail collaboratif ne sont pas évoquées. On est bien loin ici du DRH « *architecte* », leader de la transformation digitale dans son organisation (Silva, 2014).

Ces résultats éclairent d'une manière différente l'idée de Galambaud et Léon (2014) sur l'incapacité de « *penser l'entreprise et son environnement* ». En effet, les RH situent bien leur action en relation avec l'entreprise et leur environnement et savent prendre de la hauteur. Mais c'est comme si, ils avaient intégré l'idée que les choses ne pouvaient pas être autrement et qu'ils n'avaient pas la possibilité de défendre une autre vision (Baron, 2015) ou de modifier cet environnement.

On observe aussi une difficulté à anticiper les conséquences des mutations en cours ou à aborder la question de l'avenir. Les réponses aux questions sur l'évolution de la fonction RH et le DRH de demain sont assez révélatrices. En effet, tous les DRH sans exception ont répondu en conformité avec ce qu'ils faisaient déjà aujourd'hui. La vision du DRH de demain est en fait une affirmation de leur position de DRH aujourd'hui dans leur organisation. Ainsi, la typologie qui ressort de l'analyse lexicale est plutôt significative des positionnements différents des DRH actuellement que d'une vision d'avenir.

3.2 Une dualité de la GRH masquée par le rôle de « conseil »

Il est intéressant de constater que les DRH locaux valorisent leur rôle au sein de la structure dans un rôle de conseil et d'accompagnement du changement. Le rôle de conseil fait consensus car il permet au final une multitude de positionnements différents : de l'influence réelle en amont des décisions au simple avis consultatif. Il évite d'aborder la question délicate du stratégique et de l'opérationnel et incarne bien cette dualité inhérente à la GRH (Dietrich, Pigeyre, 2014). Par contre, la façon dont les DRH abordent le rôle « d'accompagnement du changement » confirme l'idée selon laquelle, au niveau local, les RH ne dirigent pas mais « accompagnent », qu'ils déclinent les objectifs stratégiques et agissent sur le « comment » plus que sur le pourquoi.

3.3 Une fonction RH encore peu partagée

La question du management est une préoccupation centrale et récurrente dans les discours et dans les échanges. Le rôle du RH se positionne clairement en « soutien » à la ligne managériale. Toutefois, le soutien évoqué est plus orienté vers l'aide au management (animation, motivation, sanction, arbitrage..) que vers la délégation réelle de compétences RH. Mais l'hypothèse de fonction RH partagée (voire déléguée) a été évoquée comme une tendance des années à venir, pour les raisons similaires à celles décrites par Dany et Hatt (2009) : réduction des structures et baisse des coûts.

3.4 Un ancrage territorial confirmé

La prospective confirme la dimension territoriale et le DRH au cœur d'un réseau (Perreti, Pichault, 2014). Le territoire est une opportunité et certainement un marqueur identitaire fort

pour ces DRH « locaux ». Dans la typologie, ce sont les entreprises de la classe 1 qui revendiquent le plus cette proximité. Ce sont celles qui ont clairement évoqué dans leur entretien leur délicate relation avec le bassin d'emploi (obligation morale d'embaucher dans le bassin d'emploi par exemple, pénurie de compétences, employeur important pour le territoire) et la question de l'employabilité (obligation de préparer les employés à l'avenir). C'est l'une des seules dimensions qui est perçue comme une « opportunité », c'est-à-dire un moyen de trouver des solutions « externes » à des problématiques internes.

3.5 Une vision assez « classique » de la GRH

Si l'on observe la typologie issue de l'AFC, on fait très rapidement le lien avec des typologies existantes. On pourrait y retrouver partiellement celle d'Ulrich avec les positions d'expert, de champion des salariés, de business partner et d'agent de changement, sans la dimension stratégique. Que ce soit à travers les entretiens, la prospective et/ou l'analyse lexicale, on ne décèle guère de propositions ou d'innovations en termes de GRH. Mis à part un DRH de la classe 2, dont le discours atypique, très tourné sur la performance et l'engagement des salariés, les autres DRH font référence à des domaines de la GRH plutôt circonscrits et bien connus. Tout se passe comme si, finalement, quelles que soient les évolutions, le DRH continuait à faire les mêmes choses, la même GRH « traditionnelle » (Thevenet, 2014).

Conclusion

Cette contribution avait pour ambition d'apporter un éclairage sur la question du devenir de la fonction RH en faisant le point sur les débats actuels et en montrant comment les DRH locaux se positionnaient sur cette délicate question du devenir de la fonction. Il en ressort que, si globalement les DRH ont conscience des mutations en cours dans leur organisation, ils sont loin de s'approprier ces évolutions et d'en anticiper les conséquences. L'enquête révèle une fonction RH locale plus réactive que proactive, plus centrée sur l'accompagnement que sur sa capacité à influencer, et qui a du mal à se projeter dans l'avenir, et cela, quelle que soit l'autonomie du DRH interrogé. On peut y voir, de façon positive, une certaine capacité à absorber les chocs, les évolutions et à s'adapter en toutes circonstances, ce qui expliquerait également que leur vision du DRH de demain soit assez classique et centrée sur des missions traditionnelles. Evidemment, ces résultats ne sont pas à généraliser, mais ont pour vocation d'éclairer des débats, de faire des hypothèses. L'enquête quantitative prévue en 2016 devrait conforter ou amender ces premières tendances.

Références

- Barabel M., Meier O. (2014), *A quoi ressemblera la fonction RH demain ?*, Paris, DUNOD.
- Baron X. (2015), « Fonction ressources humaines : l'histoire d'une capitulation », *L'Expansion* - 1 avril 2015
- Besseyre des Horts C. (2014), « Rigueur et professionnalisation de la fonction RH d'ici 2020 : l'apport de l'analytique et du cloud RH » in Barabel M., Meier O., p. 105-109.
- Bourguignon R., Noel F., Gilbert P., Raulet-Croset N. (2015), « Le modèle du business partner à l'épreuve. Les enseignements d'une enquête auprès de dirigeants d'entreprise », *Actes du 26ème congrès de l'AGRH*, Montpellier.
- Boyer L., Scouarnec A. (2005), « La prospective des métiers » in Boyer L., Scouarnec A., *L'observatoire des métiers. Concepts et pratiques*, EMS, Colombelles, pp. 21-36.
- Cohen D. (2015), *Le monde est clos et le désir infini*, Paris, Albin Michel.

- Dany F., Hatt F. (2009), « Pourquoi conserver une fonction RH forte, même lorsque l'on souhaite impliquer davantage les managers dans la gestion de leurs équipes ? », *Management et Avenir*, n°21, p. 207-220.
- Dietrich A., Pigeyre F. (2014), « Disparition ou rééchantement ? La fonction RH à l'horizon 2020 » in Barabel M., Meier O., p. 114-120.
- Francis H., Keegan A. (2006), « The changing face of HRM: in search of balance », *Human Resource Management Journal*, vol. 16, N° 3, p. 231-249.
- Galambaud B., Léon E. (2014), « Une nouvelle ambition, gage d'avenir » in Barabel M., Meier O., p.97-100.
- Gilbert P., Monneuse D. (2011), « Les figures de la professionnalisation en GRH », *La revue des Sciences de Gestion*, N° 251, p. 101-106.
- Guérin G., Pigeyre F., Gilbert P. (2009), « La professionnalisation de la fonction RH. Mythe et limites », *Revue Française de Gestion*, vol. 35, n° 194, p. 105-121.
- Guérin G. et Wils Thierry (2002), « La gestion stratégique des ressources humaines », *Gestion*, 2002/2 Vol. 27, p. 14-23.
- Peretti J.M. (2003), *Tous DRH*. Paris, Editions d'Organisation
- Peretti J.M. (2014), « Fonction RH 2020 : un nouveau périmètre » in Barabel M., Meier O., *A quoi ressemblera la fonction RH demain ?*, Paris, Dunod, p.97-100
- Pichault F., « Les transformations de la fonction RH : proposition d'un cadre d'analyse » in Barabel M., Meier O. (2014), p.88-94.
- Ulrich, D. (1997), *HR Champions*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Ulrich D., Brockbank W. (2005), *The HR Value Proposition*, MA: Harvard Business School Press
- Silva F., Ben Ali A. (2010), « Emergence du travail collaboratif : Nouvelles Formes d'Organisation du Travail », *Management & Avenir*, N°36, p. 340-365.
- Silva « Réinventer la fonction RH pour faire entrer l'entreprise dans le numérique » in Barabel M., Meier O. , p.142-148.
- Thévenet M. (2014), « Pour une GRH traditionnelle » in Barabel M., Meier O., p.77-83.