



Kurt Salmon 

*Le Business Partner RH : simple effet de discours ou réalité profonde ?*

Etude DRH Humania 2013/2014




Etude réalisée par l'équipe RH-Management de Kurt Salmon avec la participation active de Rémi JOFFRE et d'Aurélien RIBEIRE, sous la Coordination de Claude BODEAU en partenariat avec le Cercle Humania et l'APEC.

## *A propos de Kurt Salmon*

Kurt Salmon est un cabinet de conseil en transformation des entreprises. La vocation des 1400 consultants de Kurt Salmon est d'apporter aux dirigeants des entreprises le conseil et les idées originales qui ont un impact direct et concret sur la réussite de leurs projets et, en particulier, sur leurs projets de transformation. Kurt Salmon accompagne les dirigeants dans l'exploration de nouvelles voies pour les entreprises. Nos équipes de conseil interviennent à leurs côtés pour mieux comprendre les attentes du marché, pour les aider à discerner les facteurs d'évolution de leur secteur d'activité et à trouver la différenciation compétitive qui leur permettra d'exprimer leur leadership.

[www.kurtsalmon.com](http://www.kurtsalmon.com)

 @KurtSalmonFR

## *A propos de Kurt Salmon RH-Management*

Nous accompagnons nos clients - DRH, Dirigeants de grandes entreprises et organismes publics - de bout en bout sur leurs projets de transformation, d'organisation et de développement du potentiel humain et de mise en place de solutions applicatives :

- Accompagnement de la transformation des organisations, Redéploiement / PSE / PDV avec notre partenaire F/I/E/
- Alignement de la fonction RH et de la stratégie de l'entreprise, CSP RH, OutSourcing, Digital RH
- Professionnalisation de la fonction RH, GPEC et gestion des talents
- Amélioration de l'efficacité et de la qualité de service de la fonction RH
- Pilotage de la performance RH, optimisation et maîtrise de la masse salariale, Rémunération
- Conduite du changement, mobilisation managériale, assessment, coaching
- AMOA SIRH, Processus, DSN

## *A propos du cercle Humania*

Le Cercle Humania propose aux DRH des grandes organisations privées et publiques d'être leur carrefour d'échanges et de réflexions. L'objectif est de les aider à réfléchir à de vraies problématiques, à prendre de la distance avec les événements et à anticiper sur les mutations de l'environnement avec une ouverture sur l'Europe et sur le monde.

Pour en savoir plus sur le Cercle Humania, consulter le site : [www.cercle-humania.fr](http://www.cercle-humania.fr)

## *A propos de l'APEC*

L'Apec apporte aux entreprises, aux cadres et aux jeunes diplômés toute son expertise pour mieux appréhender le marché de l'emploi et agir de manière efficace. Elle propose aux entreprises des services pour recruter et favoriser la mobilité interne, et accompagne les cadres tout au long de leur vie professionnelle. Elle suit et analyse le marché de l'emploi cadre pour anticiper ses évolutions. Aujourd'hui 45 000 entreprises et 690 000 cadres utilisent les services de l'Apec.

Pour en savoir plus sur l'APEC, consulter le site : [www.apec.fr](http://www.apec.fr)



## Préambule

### Introduction de Bernard Galambaud, professeur émérite à l'ESCP Europe

On pourrait s'attendre qu'avec le succès de la notion de Business Partner, les fonctionnalités assurées par une direction des ressources humaines au sein d'une entreprise soient aujourd'hui profondément différentes de ce qu'elles étaient précédemment. En fait, il est difficile de parler de rupture. Il est difficile d'affirmer que dans les années 70, les titulaires de la fonction ignoraient les enjeux du Business et qu'ils ne savaient pas aligner leur stratégie RH sur la stratégie de leur entreprise. Dès les années 50, la fonction participe de façon directe (et peut être plus directement qu'aujourd'hui) à la performance globale de l'entreprise en assurant un usage rationnel et objectif de la main-d'œuvre en conformité avec les convictions du « management scientifique » qui régnaient alors. Ceci dit, on ne peut pas non plus ignorer ce qui a effectivement changé. L'entreprise n'est plus la même, elle a changé de géographie quand ce n'est pas de nature. Sa sociologie n'est plus la même. Le travail n'est plus le même. Le système économique n'est plus le même... Il n'y a donc aucune raison pour que la fonction demeure immuable...

Quoi qu'il en soit, on attribue avec raison le succès de la notion de Business Partner à la célèbre typologie de Dave Ulrich. Mais trop souvent, on occulte que derrière cette typologie est une question. Comment la fonction ressources humaines peut-elle construire les capacités d'actions susceptibles d'être reconnues ? Où trouve-t-elle la source de son pouvoir ? Certes, il importe pour la fonction de savoir ce que l'on attend d'elle, quels sont les rôles qu'il lui faut remplir. Mais si elle ne peut répondre aux attentes, si elle ne peut pas tenir ces rôles-là, tout cela est vain. Et cette question des sources du pouvoir de la fonction, n'est pas récente. Nous avons déjà rappelé en diverses occasions que dès les années 60, cette question est explicitement posée. Et elle l'est par des professionnels faisant autorité comme Raymond Vazier et Dugué Mac Carthy. Cette capacité d'actions, ces sources du pouvoir en fonction des circonstances et des époques, seront recherchées par des voies différentes. Certains DRH les trouveront dans leur expertise juridique, promettant à des dirigeants inquiets devant la complexité d'une législation instable, de leur en éviter les pièges. D'autres les trouveront dans leur technicité RH, dans leur professionnalisme RH. D'autres, vraisemblablement plus nombreux, trouveront la source de leurs capacités d'action dans leur habileté à nouer des alliances objectives avec des organisations syndicales puissantes. Ces DRH promettent alors aux dirigeants des relations sociales apaisées en installant une sorte de cogestion qui ne dit pas son nom du champ social. Ce n'est vraisemblablement pas par hasard si, notamment dans le contexte français, la séduction opérée par la notion de Business Partner sur la fonction, est concomitante à l'affaiblissement du fait syndical. Mais une promesse de relations sociales apaisées ne vaut qu'en présence de syndicats capables de perturber gravement la paix sociale. La force des « bataillons syndicaux » était d'une certaine façon indirectement la force de la fonction... La notion de Business Partner laisse espérer une possibilité d'alliance avec cette fois le management opérationnel de haut niveau. Mais une alliance impose que chaque allié y trouve son compte. A défaut, l'un des alliés se trouve dans un état de dépendance et se crée alors au sein de l'entreprise, une situation de déséquilibre entre les diverses exigences auxquelles elle doit faire face.

Bien sûr, rien n'est définitif. Dave Ulrich dans un nouvel ouvrage réalisé avec Wayne Brockbank, apporte lui-même de nouvelles réponses en proposant par exemple à la fonction, de chercher à se renforcer par une alliance avec des forces externes à l'entreprise et notamment ses clients. Très concrètement, il suggère une implication de certains clients majeurs dans les processus RH. Bien évidemment, contrairement à l'autorité qui s'affiche, la réalité des sources du pouvoir ne se dit pas et peut connaître une forte instabilité. Certaines se tarissent rapidement ! Aujourd'hui, et les exemples ne manquent pas, des dirigeants butent sur des questions de légitimité de leurs pratiques ; légitimité que l'opinion publique refuse de leur accorder. Et ceci conduit des dirigeants à se découvrir de nouveaux adversaires : des forces plus culturelles que sociales, externes à l'entreprise, enracinées dans la Cité, dans le territoire. L'opinion publique formule des jugements essentiellement moraux fondés sur des émotions, mais qui peuvent avoir des conséquences lourdes tant pour l'entreprise que pour ses dirigeants. Dans ces conflits normatifs, certaines ONG sont très actives. Or l'existence de ces forces-là peut être une « nouvelle frontière » pour la fonction. Dans certaines circonstances, cette dernière peut nouer des alliances objectives avec ces forces externes à l'entreprise et promettre au dirigeants des relations apaisées avec la Cité et son opinion publique, à condition bien sûr que soit conduit une politique sociétale comme hier ont été conduites des politiques sociales... Bref, tout cela pour rappeler que la question des rôles de la fonction est inséparable de ses possibilités à trouver des sources de pouvoir afin de se donner des capacités d'action, à un moment donné, dans une entreprise donnée, dans un contexte donné.

## Sommaire

<i>Préambule</i>	4
<i>Grille de lecture de l'étude</i>	5
Pourquoi une étude sur le business partner rh ?	6
Panel d'entreprises répondantes	6
Limites de l'étude	7
<i>Business partner rh : de quoi parle-t-on ?</i>	8
La définition des DRH : un concept global au confluent de la stratégie du management et de l'expertise	8
Les compétences attendues d'un DRH business partner	8
Vers la nécessité d'une fonction RH plus opérationnelle	8
<i>Un rôle de business partner assumé mais qui pourrait être renforcé</i>	9
Une satisfaction globale des DRH quant à la place accordée à la fonction RH dans la prise de décision	9
Une volonté d'émancipation et d'implication accrue sur l'ensemble des enjeux stratégiques et socio-organisationnels liés aux projets de transformation	10
<i>Un contexte de crise qui exacerbe les attentes des parties prenantes vis-à-vis de la fonction RH</i>	11
La direction générale souhaite une fonction RH au service de la performance globale	11
Les managers de proximité souhaitent être davantage accompagnés sur des sujets nécessitant une forte expertise RH	12
La gestion de carrière demeure l'attente prioritaire des collaborateurs	13
<i>Des problématiques sociales et humaines de plus en plus pregnantes : du business partner au business &amp; human partner ?</i>	14
Aujourd'hui comme à l'avenir les sujets d'amélioration et d'optimisation des prestations de services rh demeureront prioritaires...	14
...comme en témoignent les projets rh lancés en 2013	14
Cependant de nouvelles thématiques rh sociales et humaines apparaissent et tendent à faire évoluer la notion traditionnelle du drh business partner vers celle de drh business & human partner	15
<i>Perspectives - le business partner RH en proie au paradoxe</i>	16
<i>Nos remerciements aux entreprises participantes et aux participants du comité de pilotage</i>	17

## Présentation de l'étude

Cette étude a été menée en 2013 par l'équipe RH-Management du cabinet Kurt Salmon.

Son objectif est d'apporter un éclairage sur l'évolution du concept de Business Partner RH au sein des entreprises.

Elle aborde ainsi :

- Les contours du concept de Business Partner RH tel qu'il est intégré par les entreprises aujourd'hui : positionnement, profil, compétences.
- Les thématiques RH prioritaires
- Les attentes des parties prenantes de l'entreprise vis-à-vis de la fonction RH Business Partner
- Les perspectives d'évolution de la fonction RH

### Focus sur la méthode

- Création d'un Comité de Pilotage présidé par François-Marie GESLIN, DGA-DRH de Réunica avec Catherine DANAYROLES DGA-DRH de La Poste Branche Courrier, Philippe DAUBRICOURT DRH d'Air Liquide France Industrie, Florence DUMEZ DRH de Renault, Jean-Michel ESTRADÉ, DRH France d'ATOS, Patrick RISSEL, DRH de l'APEC et Patrick ROUZIER, Directeur de la Gestion et du Développement des Talents de La Poste Branche Courrier.
- Mise en ligne d'un questionnaire composé de 23 questions auprès d'un panel de 170 DRH ayant accepté de répondre. Le questionnaire a été complété en ligne via l'application Survey Monkey.
- Profil des répondants :
  - 56% évoluent au sein d'un périmètre DRH Corporate
  - 63% ont construit l'essentiel de leur carrière au sein de la fonction RH
  - Une ancienneté moyenne de 6,5 ans dans la fonction RH

## Grille de lecture de l'étude

### Pourquoi une étude sur le Business Partner RH ?

Fin, 2012, lors du dîner débat du Cercle Humania, les DRH présents ont été sondés sur les thèmes RH qu'ils souhaitaient aborder. Parmi les 13 thèmes proposés, les DRH ont identifié la question du Business Partner RH comme un des deux thèmes prioritaires.

Les interrogations initiales des DRH gravitent autour de l'opacité de la notion de Business Partner RH et de son positionnement au sein de l'entreprise. En effet, 15 ans après l'émergence du modèle du Business Partner théorisé et popularisé par Dave ULRICH, cette étude propose d'analyser la pertinence du concept et de décrire son évolution naturelle dans un contexte d'élargissement croissant du périmètre d'intervention de la fonction RH à de nouvelles thématiques business mais aussi sociales.

Longtemps critiqué par les DRH eux-mêmes, le concept de Business Partner RH fait

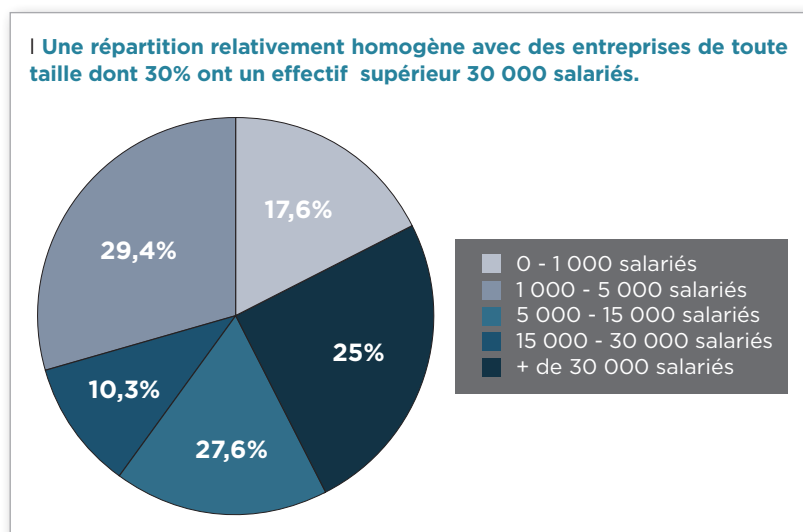
aujourd'hui partie intégrante de l'ADN de la fonction RH. De fait, il existe une implication de la fonction dans le processus décisionnel stratégique de l'entreprise. Ainsi, la question n'est plus tant de savoir si la fonction RH contribue ou non à la création de valeur, mais davantage de quelle manière elle y parvient dans un environnement organisationnel et social en mutation.

Dans le cadre de notre étude, nous nous sommes donc interrogés sur la réalité du concept de Business Partner et son hybridation progressive du fait de l'émergence de nouvelles thématiques RH au sein des entreprises : Comment définir le rôle du Business Partner RH aujourd'hui ? Quelles attentes à son égard de la part des parties prenantes de l'entreprise ? Dans quelle mesure celles-ci influent-elles sur l'action de la fonction RH ? Peut-on parler d'un élargissement du concept via un rééquilibrage entre les enjeux Business et des enjeux humains ? En cela, est-il toujours pertinent de parler de Business Partner ?

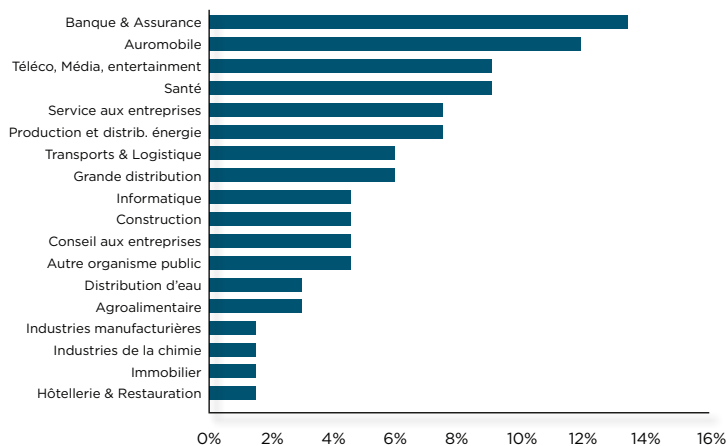
## Panel d'entreprises répondantes

57 entreprises ont répondu à notre questionnaire.

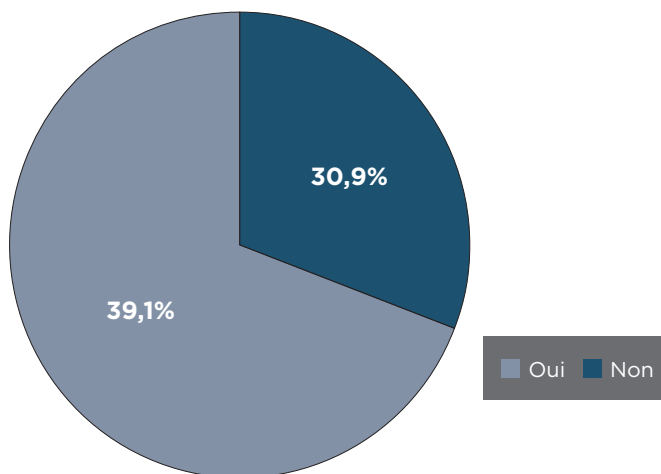
Une répartition relativement homogène avec des entreprises de toute taille dont 30% ont un effectif supérieur 30 000 salariés.



**Des entreprises issues de secteurs d'activité variés : Banque & Assurance, Automobile, Télécom, Santé, Transports et autres.**



**69,1% des entreprises répondantes ont une activité à l'international**



## Limites de l'étude

L'adhésion et la maturité apparentes des DRH interrogés vis-à-vis du concept de Business Partner RH sont à nuancer. En effet, ont majoritairement répondu les DRH à minima intéressés par le concept.

D'autre part, le concept de Business Partner est fortement corrélé par la dimension Internationale des DRH répondants.



## Business Partner RH : de quoi parle-t-on ?

### La définition des DRH : un concept global au confluent de la stratégie du management et de l'expertise

Quels que soient le contexte et la taille de leur entreprise, les DRH se rejoignent sur une définition partagée du rôle de Business Partner.

Celle-ci est articulée autour de 5 axes :

- Une contribution à la prise de décision stratégique (39%)
- Une compréhension fine des enjeux business (13%)
- Une action directe sur la performance de l'entreprise (11%)
- Un alignement de la stratégie RH sur la stratégie de l'entreprise (9%)
- Un soutien aux managers (6%)

Le Business Partner RH se définit globalement comme :

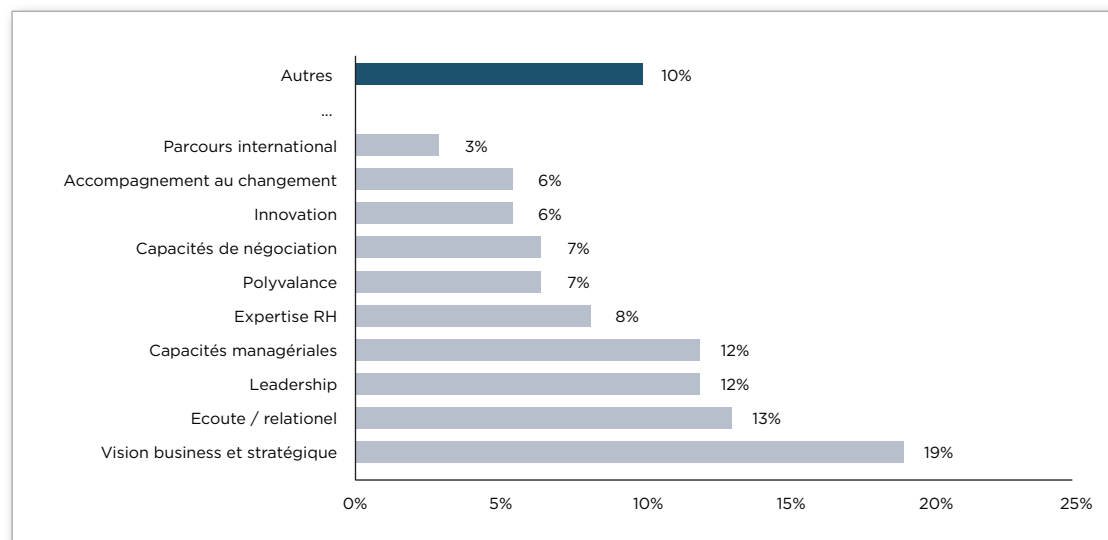
- « Un facilitateur et un agent juridique des projets de transformation orientés business »
- La capacité « d'intégrer et de faire valoir la composante humaine et organisationnelle dans les décisions stratégiques de l'entreprise »

- « Une ressource aiguillon : qui pique et guide »
- Une ressource qui « travaille en collaboration, co-construction, co-anticipation et co-garantie d'équité avec les dirigeants »

### Les compétences attendues d'un DRH Business Partner

Considérant le spectre élargi du périmètre d'intervention du DRH, on peut identifier un socle de 5 compétences indispensables pour prétendre être un véritable DRH Business Partner :

- Une vision business et stratégique (19%)
- Un sens de l'écoute et un excellent relationnel (13%)
- Un fort Leadership (12,1%)
- Des capacités managériales reconnues (12%)
- Une certaine expertise RH auprès des acteurs décisionnels (8%)



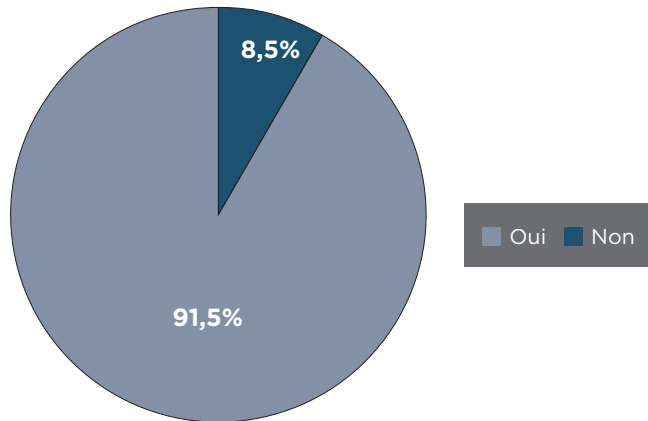
### Vers la nécessité d'une fonction RH plus opérationnelle

Le DRH Business Partner a aujourd'hui besoin d'être épaulé par une fonction RH qui soit davantage polyvalente et opérationnelle. En effet, la fonction RH n'est plus uniquement

une affaire de spécialistes et de juristes. 52% des entreprises répondantes affirment avoir une filière RH cosmopolite avec des profils en provenance d'autres métiers. 20% d'entre elles intègrent même systématiquement la fonction RH dans le parcours de carrière des talents.

## Un rôle de Business Partner assumé mais qui pourrait être renforcé

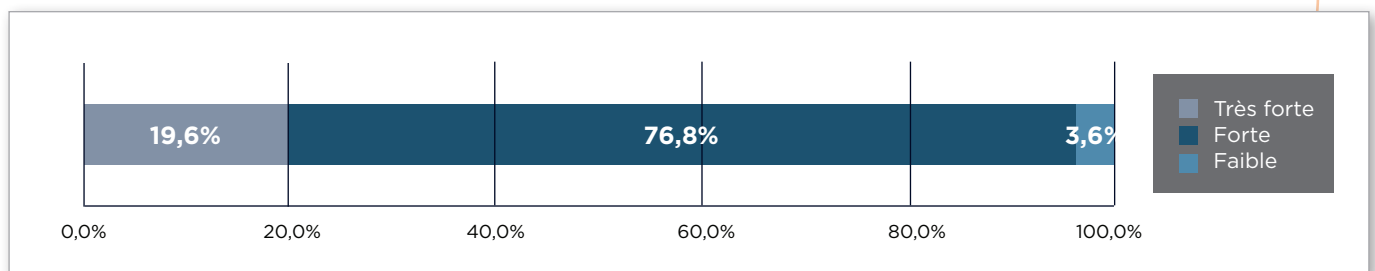
Le rôle de Business Partner RH est aujourd'hui assumé et compris puisque 91% des DRH se perçoivent en tant que tel.



### Une satisfaction globale des DRH quant à la place accordée à la fonction RH dans la prise de décision

Le DRH Business Partner est largement perçu comme un partenaire décisionnel indispensable qui concilie vision business et expertise métier. L'association au processus décisionnel favorise ainsi un alignement synchrone de la stratégie RH sur la stratégie globale de l'entreprise.

85% des DRH s'estiment satisfaits du rôle qu'ils jouent actuellement dans les prises de décisions stratégiques de leur entreprise. 97% d'entre eux jugent le poids décisionnel de la fonction RH comme fort ou très fort au sein de l'entreprise.

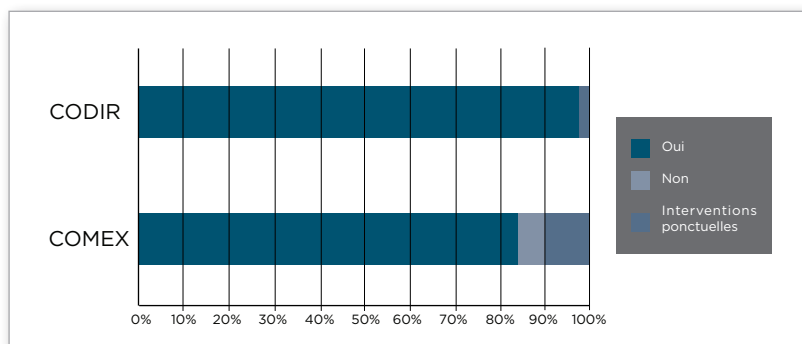


La fonction RH est une fonction régulièrement consultée et largement écoutée. Parmi les thèmes stratégiques auxquels elle est associée, on peut citer le pilotage de la masse salariale, l'accompagnement à la transformation ou encore le développement à l'international.

Ce poids croissant est favorisé par le fait que la majorité des DRH sont aujourd'hui membres du CODIR (98%) ou du COMEX (84%).

Outre la participation aux instances décisionnelles, les DRH affirment que l'établissement d'un rapport de confiance avec la Direction Générale est une condition sine qua non au positionnement du DRH en tant que Business Partner.

De même, la professionnalisation de la fonction RH apparaît indispensable pour pouvoir prétendre peser sur les décisions stratégiques.



### Une volonté d'émancipation et d'implication accrue sur l'ensemble des enjeux stratégiques et socio-organisationnels liés aux projets de transformation

Bien que les DRH tirent un bilan flatteur du retour en grâce de la fonction RH dans les organisations, une grande majorité d'entre eux aspirent à davantage d'implication dans la genèse des grands projets de transformation à forte dimension sociale. La complexité juridique des dispositifs à mettre en œuvre et les risques psycho-sociaux impliquent en effet une analyse RH en amont.

D'autre part, les DRH regrettent que l'ensemble des composantes de la fonction RH, fonction polymorphe par essence, ne soient pas valorisées de la même manière dans le processus décisionnel. En effet, là où le recrutement et la gestion de carrière tiennent le haut du pavé, un domaine comme la formation ne requiert pas le même niveau d'attention de la part de la Direction Générale.

Enfin, la volonté d'émancipation des DRH reste encore parfois contrainte par l'idée que la Direction Générale se fait du rôle attendu de la fonction RH.

## Un contexte de crise qui exacerbe les attentes des parties prenantes vis-à-vis de la fonction RH

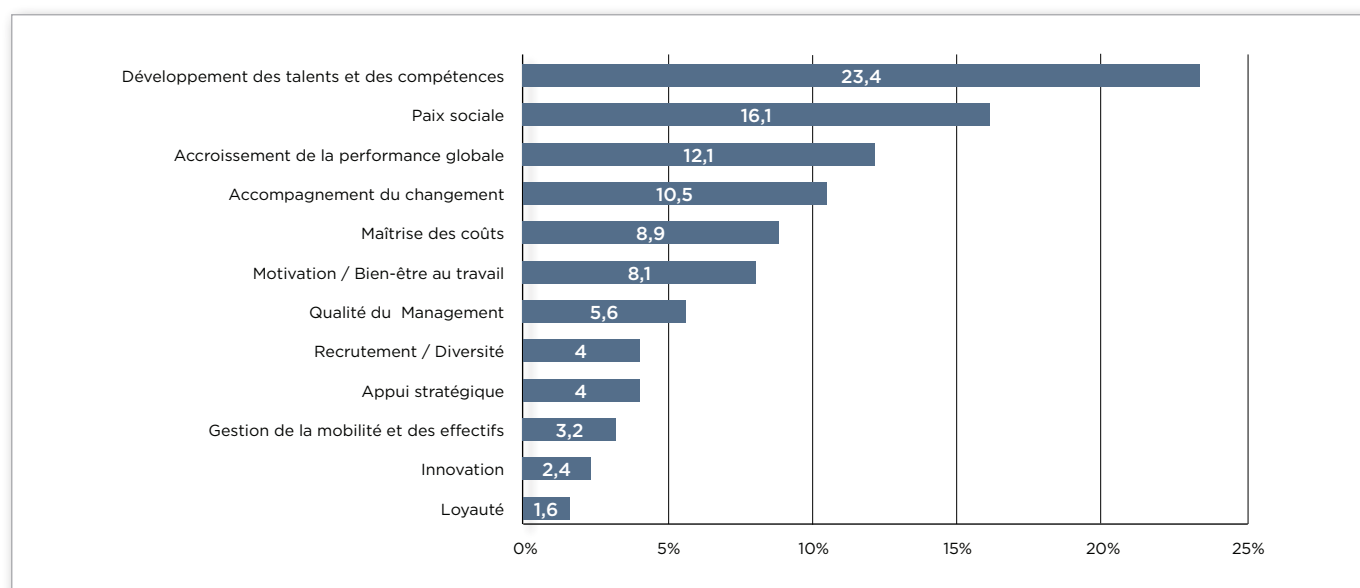
Les attentes vis-à-vis de la fonction RH évoluent rapidement et varient selon les parties prenantes de l'entreprise invitant le Business Partner RH à faire preuve de toujours plus de flexibilité.

### La Direction Générale souhaite une fonction RH au service de la performance globale

Les attentes de la Direction Générale vis à vis de la fonction Ressources Humaines sont de plus en plus fortes. Les dirigeants d'entreprise souhaitent en effet que la DRH se recentre davantage sur ses activités à forte valeur ajoutée pour le développement de l'entreprise. Aujourd'hui, la gestion du capital humain est une des priorités des Directions Générales qui n'hésitent plus à en faire un des axes de leurs orientations stratégiques. Pour

le top management, même si la maîtrise des coûts (8,9%) et l'efficacité de l'administration du personnel demeurent un sujet, les enjeux aujourd'hui portent davantage sur les moyens mis en œuvre pour développer les talents et les compétences (23,4%), préserver la paix sociale (16,1%), motiver les collaborateurs (8,1%) et accompagner l'entreprise dans ses transformations futures (10,5 %).

Le graphique ci-dessous illustre clairement cette tendance de fond dans l'évolution des attentes de la Direction Générale.



Ainsi, comme de nombreux DRH le soulignent, la fonction RH orientée Business Partner doit : « fidéliser les meilleurs par les parcours professionnels dans un climat social de qualité », « améliorer la compétitivité grâce

aux compétences et à l'innovation » ou encore « donner une vision prospective de l'emploi et des compétences nécessaires à la performance de l'établissement ».

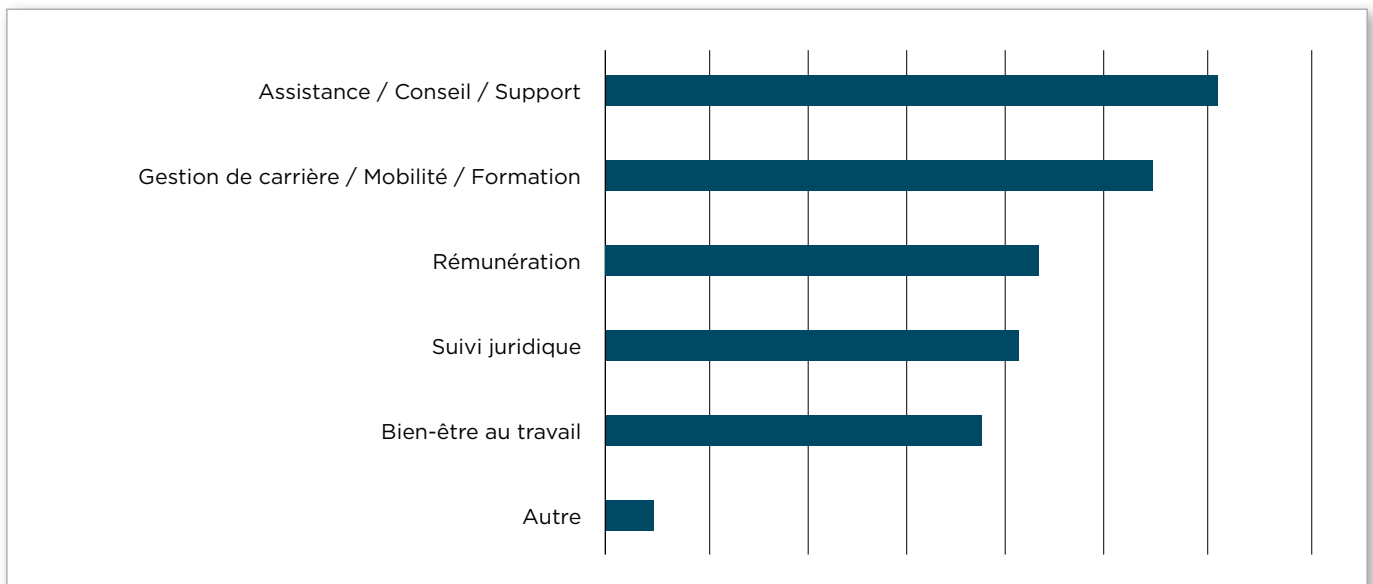
### Les managers de proximité souhaitent être davantage accompagnés sur des sujets nécessitant une forte expertise RH

Le rôle du manager de proximité et notamment la gestion RH quotidienne s'est largement complexifié au cours des dernières années. L'impact de la crise qui sévit depuis 2008 couplé à un environnement juridique de plus en plus complexe poussent les managers à exiger de la fonction RH une plus grande proximité opérationnelle.

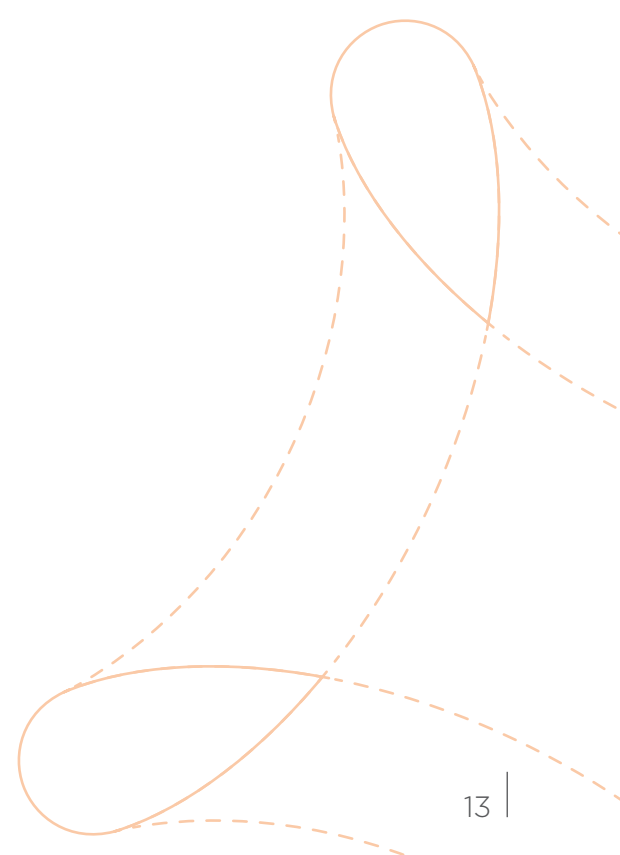
La plupart d'entre eux souhaitent pouvoir s'appuyer sur une expertise / assistance RH qui les aide à mieux appréhender certaines problématiques auxquelles ils font face. Ainsi,

pour les managers, la fonction RH doit les épauler dans la gestion des relations sociales avec les IRP ( CE, CHSCT...), dans le traitement juridique de dossiers complexes et enfin sur des sujets RH qu'ils maîtrisent mal ou très peu comme par exemple le bien être au travail, ou l'engagement et la motivation de leurs collaborateurs.

De la même façon que la Direction Générale, les managers nourrissent de fortes attentes en ce qui concerne la gestion des talents / mobilité / formation et la rémunération qui d'une part leur permettent de mieux gérer les carrières des collaborateurs et qui d'autre part représentent un excellent outil de management des équipes.



En résumé, du point de vue des managers, la fonction RH créatrice de valeur est donc celle qui les aide au quotidien dans leurs tâches managériales via l'apport d'un certain degré d'expertise RH et qui leur permet de mener une vraie politique de développement des talents parmi les équipes.



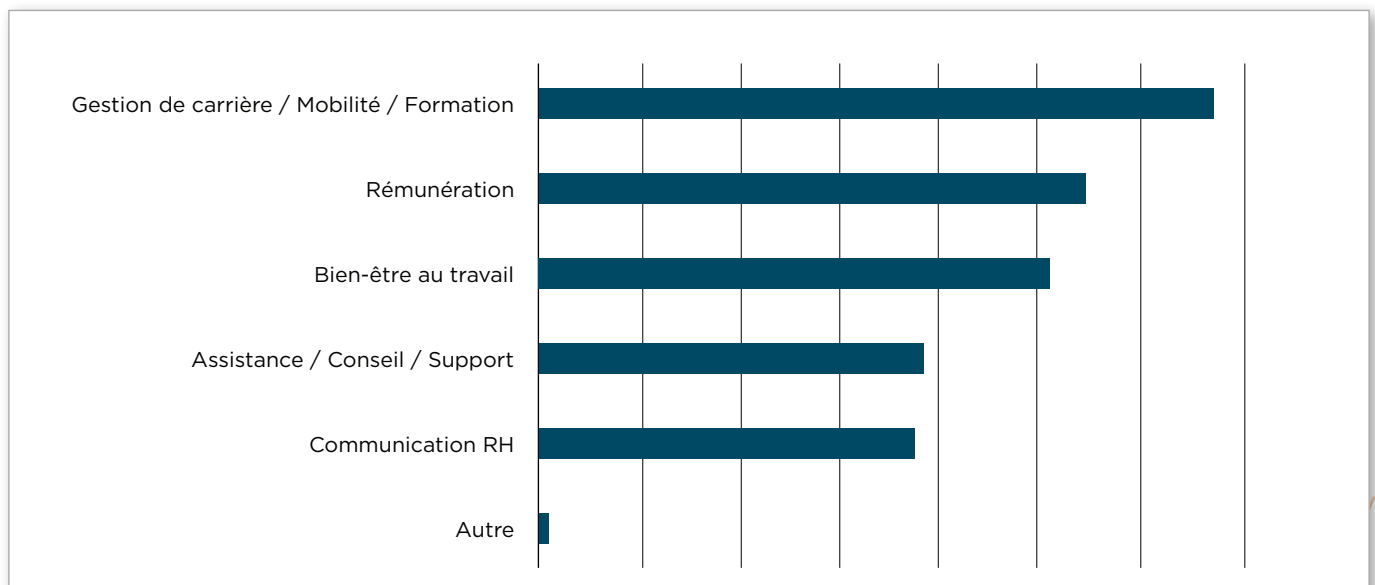
### La gestion de carrière demeure l'attente prioritaire des collaborateurs

Les collaborateurs sont très soucieux de l'évolution de leur de carrière et attendent donc de la fonction RH qu'elle s'investisse et les accompagne tout au long de leur évolution professionnelle en mettant à disposition des outils pertinents et adéquats. Dans cette optique, nombreux sont les collaborateurs qui nourrissent de fortes attentes en matière de mobilité interne et d'accès à la formation.

Sans surprise, le système de rémunération et de récompenses mis en place au sein des entreprises occupe une place importante parmi les attentes les plus prioritaires des collaborateurs. Ils attendent notamment de ce système qu'il soit plus équitable, transparent, et enfin source de motivation en indexant une partie de leur rémunération sur l'atteinte de leurs objectifs. Dans un contexte de crise, les attentes et les enjeux autour de la rémunération sont devenus plus sensibles pour les collaborateurs.

Si l'évolution professionnelle et la rémunération sont des enjeux majeurs pour les collaborateurs, la notion de bien être au travail est une thématique de plus en plus prégnante. Ainsi les collaborateurs seront très attentifs à tous les dispositifs et actions de prévention mis en place par la DRH pour atténuer les effets néfastes du stress sur la santé ou en encore permettre un meilleur équilibre entre vie privée et vie professionnelle.

Enfin, les collaborateurs aspirent à une fonction RH qui soit davantage à l'écoute, et attendent que leurs demandes soient traitées rapidement et efficacement. Par ailleurs, ils expriment la nécessité d'une meilleure communication RH : à l'heure de la Révolution Digitale, les collaborateurs souhaitent pouvoir disposer de l'information RH de manière simple et efficace peu importe le lieu où ils se trouvent et à n'importe quel moment de la journée. Le DRH Business Partner doit être en cela le moteur de la transformation digitale de son entreprise.



## Des problématiques sociales et humaines de plus en plus prégnantes : du Business Partner au Business & Human Partner ?

### Aujourd'hui comme à l'avenir les sujets d'amélioration et d'optimisation des prestations de services RH demeureront prioritaires...

Aujourd'hui, les DRH traitent prioritairement les sujets ci-dessous :

1. La gestion des effectifs
2. L'accompagnement au changement
3. La qualité du management
4. La gestion des talents

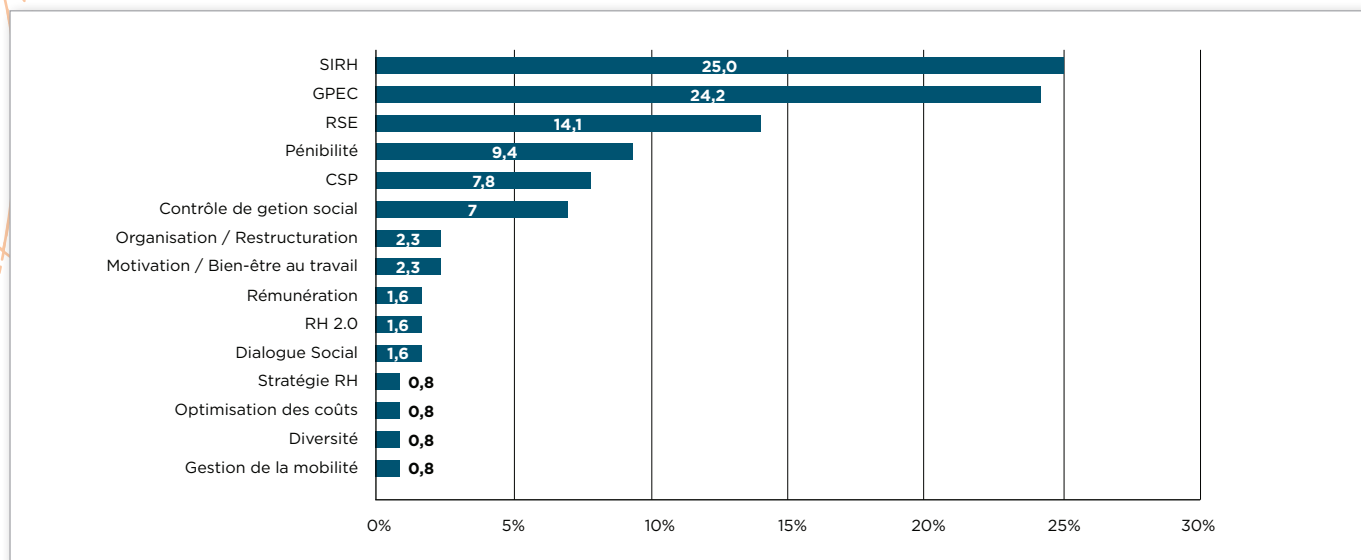
A l'avenir, la priorité sera donnée à l'amélioration du management opérationnel, au rôle récurrent du DRH en matière d'accompagnement du changement et enfin au développement et à la gestion des talents et des compétences

Les DRH interrogés insistent également sur la montée en puissance des thématiques liées à la digitalisation de la fonction RH comme par exemple l'apparition des nouveaux outils RH 2.0 (RSE ou les nouveaux SIRH). Pour

nombre d'entre eux, l'avènement du digital dans l'entreprise et dans la fonction RH en particulier nécessitera un accompagnement au changement important car le digital va impacter profondément les usages et les pratiques des parties prenantes : « le défi de la fonction RH est d'accompagner la transformation de l'entreprise née de l'impact de la révolution internet ».

### ...comme en témoignent les projets RH lancés en 2013

Les grands projets RH lancés cette année dans les entreprises concernent principalement le SIRH et la GPEC.

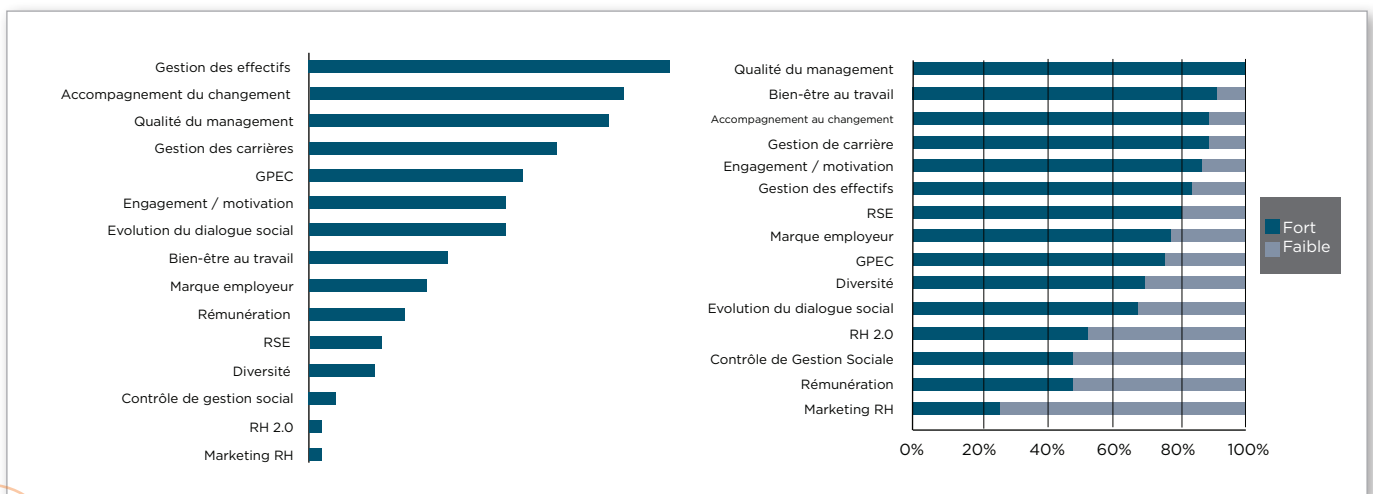


**Cependant de nouvelles thématiques RH sociales et humaines apparaissent et tendent à faire évoluer la notion traditionnelle du DRH Business Partner vers celle de DRH Business & Human Partner**

Si la qualité du management, la gestion des talents, la gestion des effectifs et l'accompagnement au changement demeurent le leitmotiv de la fonction RH, les DRH répondants observent un élargissement du champ d'intervention du Business Partner RH avec la montée en puissance de 2 thèmes sensibles :

- le bien être au travail (pour 92% des DRH interrogés)
- la motivation des collaborateurs (90%).

Tout au long de notre étude, les DRH ont souligné l'importance des thématiques sociales et humaines du fait notamment de la crise : « les sujets sociaux et sociétaux sont dans la stratégie des entreprises », « le bien être des collaborateurs est essentiel pour les attirer et fidéliser », « lutter contre l'absentéisme et le turn over nous incite à mettre en œuvre de dispositifs pour motiver nos collaborateurs », « longtemps négligés, les dispositifs d'accompagnement des managers dans leur prise de poste ont fait leurs preuves ».



Outre ce nouveau rôle de promoteur de bien être au travail au sein de l'entreprise, le Business Partner RH doit également s'imposer comme un catalyseur du changement en accompagnant le changement social et en repérant les facteurs d'adhésion à celui-ci.

Ainsi, face aux revendications croissantes des parties prenantes de l'entreprise, la fonction RH doit poursuivre son cheminement vers un

rôle de Business Partner plein et entier, tout en renforçant la dimension humaine de son action via l'accompagnement du management de terrain. L'émergence de nouvelles thématiques RH au sein des entreprises valide cette idée que la fonction RH doit évoluer progressivement vers un rôle mixant conjointement les caractéristiques du Business Partner et celles plus opérationnelles du Human Partner.



## Perspectives - Le Business Partner RH en proie au paradoxe

Toutefois, dans certains cas, ce rôle de Business Partner peut atteindre ces limites comme nous le révèlent les DRH : « les efforts de productivité demandés à la filière RH conduisent automatiquement à une concentration des ressources RH (mutualisation, CSP, Out Sourcing) et donc au risque d'un éloignement RH / Business... »

Ainsi, face à un environnement socio-économique en perpétuelle mutation, les aspects sociaux, humains et organisationnels du business s'imposent progressivement comme une source essentielle de l'avantage compétitif de l'entreprise. Pour les DRH interrogés, « la RH doit être plus proche du business et des opérationnels » et « elle doit s'investir encore davantage pour accompagner les collaborateurs dont les attentes évoluent rapidement »

Fort de ce constat, le Business Partner RH doit se saisir de ces nouveaux défis pour s'imposer comme un interlocuteur indispensable dans la chaîne de création de valeur. La plupart des DRH soulignent la « nécessité de donner plus de valeur ajoutée à la fonction RH pour augmenter la compétitivité des entreprises ». Ce faisant, la fonction RH se positionnera naturellement comme un acteur stratégique au sein de l'entreprise et sera « au coeur du centre de décision ».

Cette hybridation du concept a pour effet immédiat de confronter la fonction RH à un grand écart permanent en menant des actions prioritaires parfois contradictoires par nature.

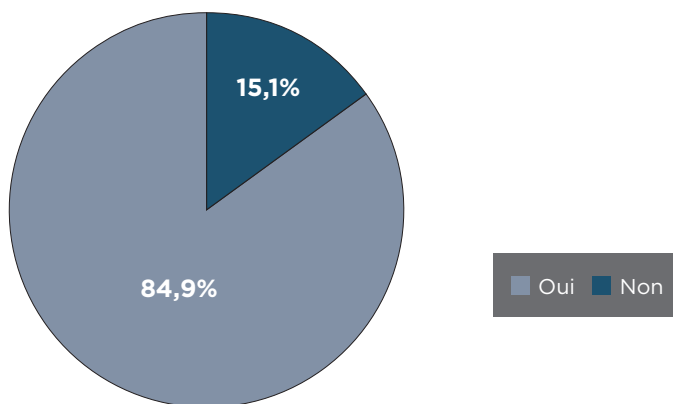
La fonction RH se retrouve ainsi au cœur d'un paradoxe en tension entre 3 grands rôles :

- Un rôle stratégique originel de Business Partner
- Un rôle social à travers la négociation avec les IRP, et ce, dans un cadre légal toujours plus complexe,
- Un rôle opérationnel de Human Partner par le biais d'un management de proximité capable de répondre aux attentes des salariés et de prévenir les risques psycho-sociaux.

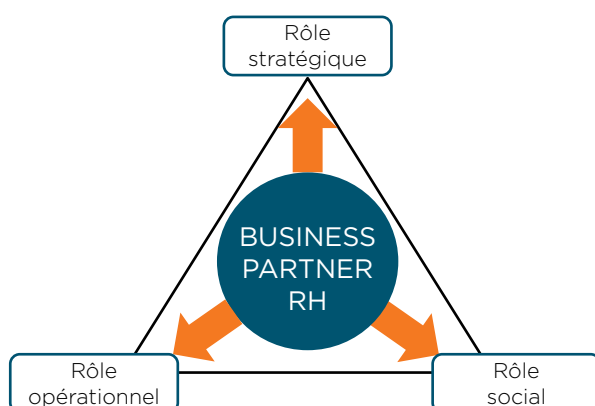
Dans les années à venir, « le DRH et ses équipes devront apprendre à vivre avec les paradoxes ». « Si le grand écart est connu, et surtout s'il est partagé par les autres fonctions de l'entreprise, il sera mieux vécu. Le défi des DRH Business & Human Partner est de passer du « grand écart à la recherche d'équilibre », tout en partageant son positionnement avec les autres fonctions de l'entreprise.

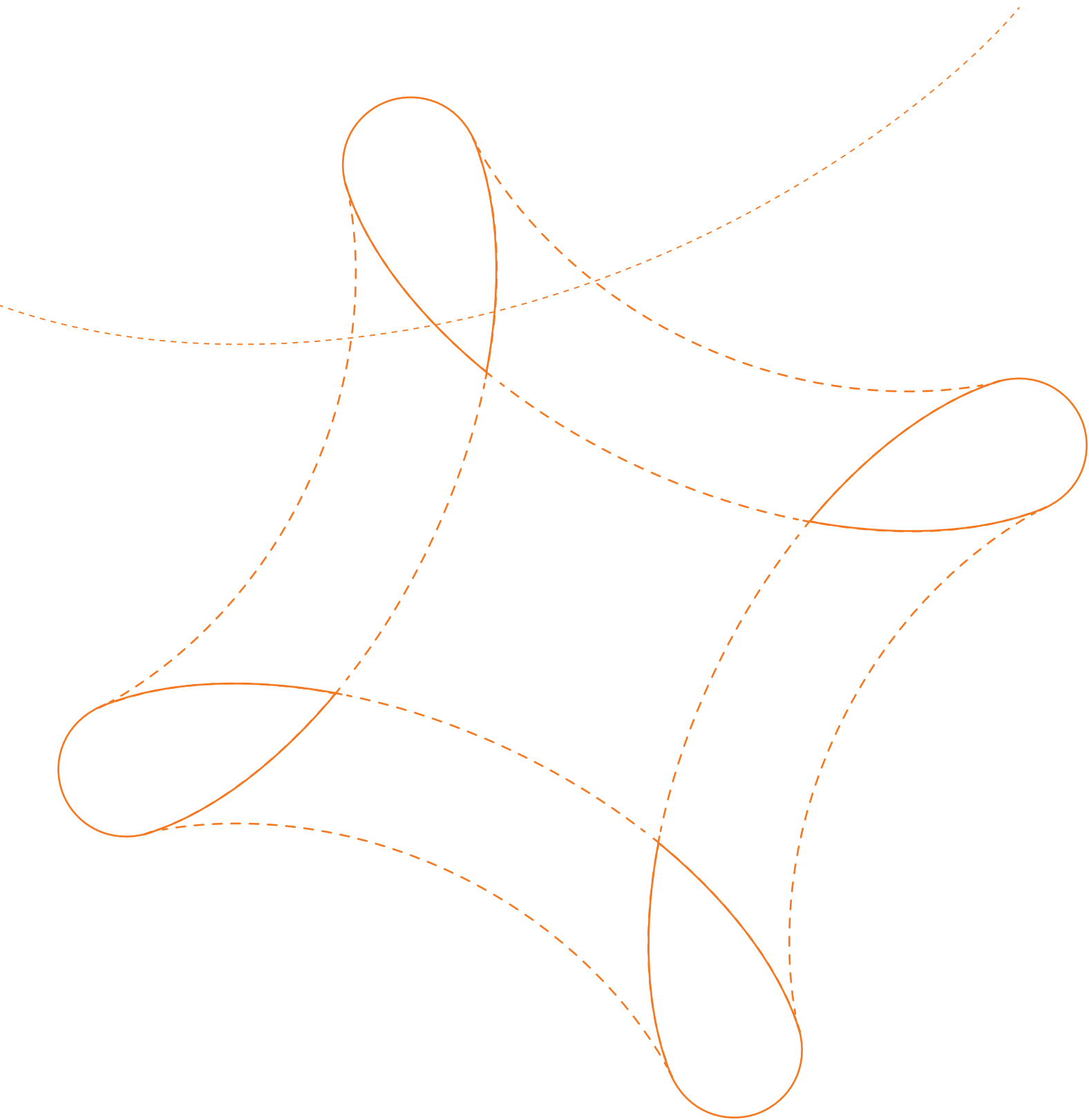
### I Plus de 85% DRH estiment que la fonction RH et le métier même de DRH seront davantage orientés Business Partner

Selon vous, les évolutions futures de la fonction RH et du métier de DRH seront-elle davantage orientées business partner ?



### I Triptyque de la fonction RH





## Nos remerciements aux entreprises participantes et aux participants du Comité de Pilotage

Nous remercions l'ensemble des entreprises participantes sans qui cette étude n'aurait pas été possible :

- ACTICALL
- AG2R La Mondiale
- Agence de Biomédecine
- AGIRC ARRCO
- AIR LIQUIDE
- AIRWELL
- AMF
- APEC
- APICIL
- ATOS
- AUCHAN
- BOLLORE
- BOSCH
- CAISSE DES DEPOTS
- COLAS
- CREDIT AGRICOLE
- DAHER
- DECATHLON
- DISNEY
- DOCAPOST
- DUCROS EXPRESS
- ELIOR SERVICES
- ELIS GROUPE
- Faculté de Strasbourg
- GDF-SUEZ
- GFI
- INRA
- Institut Gustave Roussy
- KEOLIS
- LA BANQUE POSTALE
- LA POSTE
- LEROY MERLIN
- MAIF
- NESTLE France
- ORANGE
- PAGES JAUNES
- PHILIPS
- PLASTIC OMNIUM
- POLE EMPLOI
- PRO BTP
- RCI Banque
- RENAULT
- REUNICA
- SAIPEM
- SANOFI
- SOCIETE GENERALE
- SODEXO
- SOFLOG TELIS
- SPIE GROUPE
- STEF
- TF1
- TOTAL
- UNION HABITAT
- VALEO
- VEOLIA
- VFLI - SNCF
- VINCI

Remerciements particuliers à François-Marie GESLIN, DGA-DRH de Réunica qui a présidé le Comité de Pilotage et nous a reçu dans ses locaux avec sa bonne humeur naturelle et ses propos toujours incisifs

Merci également à nos participants pour leurs analyses :

- Catherine DANEYROLES DGA-DRH de La Poste Branche Courrier,
- Philippe DAUBRICOURT DRH d'Air Liquide France Industrie,
- Florence DUMEZ, DRH de Renault,
- Jean-Michel ESTRADÉ, DRH France d'ATOS,
- Patrick RISSEL, DRH de l'APEC
- Patrick ROUZIER, Directeur de la Gestion et du Développement des Talents de La Poste Branche Courrier.

Nous remercions enfin le président du Cercle Humania, Ghislain MISSONNIER, pour et au nom des membres du cercle qui ont animé le comité de pilotage et ceux qui ont répondu au questionnaire.

## Avertissement

Ce dossier réalisé par Kurt Salmon contient des renseignements généraux fournis « tels quels ».

Dans la présente étude, Kurt Salmon fournit des renseignements, informations diverses, données et autres ressources (le « contenu ») à des fins d'information générale.

Kurt Salmon peut modifier ou mettre à jour l'information et la référence à sa source à n'importe quel moment et notamment s'engage à rectifier toute erreur ou omission qui pourrait être décelée (directement ou par l'action d'un tiers).

Kurt Salmon a mis en œuvre tous les efforts possibles pour garantir que le contenu de cette étude et ses éventuelles révisions soient à jour et précis bien que fournis « tels quels ».

Kurt Salmon ne garantit rien d'autre et décline toute responsabilité, en son nom, celui de ses agents, conseillers, employés, préposés ou représentants :

- au sujet des sources d'information citées dans cette étude ;
- au sujet de son utilité ou de son à-propos à l'égard d'une fin ou d'une utilisation quelconque ;
- au sujet des résultats que l'utilisateur obtiendra en se servant du contenu.

Tout différend relatif à cette étude ou à son contenu sera régi par la loi française et compétence sera donnée aux Tribunaux de Nanterre.

## Liens avec les marques et/ou sociétés citées

La référence aux marques/sociétés citées a été réalisée pour faciliter la lecture de cette étude. Kurt Salmon ne cautionne ni les sociétés, ni les marques, ni les sites Internet de ces dernières ou les entités qui les exploitent. En outre, Kurt Salmon n'affirme rien et décline toute responsabilité afférente auxdits sites Internet :

- quant à leur contenu ;
- à toute action, erreur ou omission des personnes ou des entités les exploitant.

## Droit d'auteur

©2014, Kurt Salmon.

Kurt Salmon est propriétaire du droit d'auteur visant le contenu, les documents et l'information trouvés dans la présente étude, sauf indications contraires précisées dans ladite étude. Kurt Salmon autorise toute personne utilisant la présente étude, sans payer de quelconque redevance ou demander une autre permission, de reproduire et distribuer l'information, les éléments du contenu et les documents se trouvant dans cette étude, seulement à des fins personnelles sans but lucratif et aux conditions suivantes :

- d'indiquer clairement que Kurt Salmon est la source de l'étude reproduite;
- d'inclure dans toutes les reproductions et copies le présent préambule.

Toute reproduction, à quelque autre fin que ce soit et par quelque moyen et sous quelque forme que ce soit, est interdite sans avoir obtenu par écrit la permission formelle de Kurt Salmon. Kurt Salmon interdit de modifier l'information ou les documents reproduits ou copiés à partir de la présente étude.

## Nos bureaux

Atlanta - Minneapolis - New York - San Francisco

Bruxelles - Casablanca - Düsseldorf - Genève - Luxembourg - Londres - Lyon - Manchester - Nantes - Paris - Rome - Tunis

Hong Kong - Shanghai - Tokyo

## Contacts

Claude Bodeau, Associé RH-Management

Tél. : +33 1 55 24 31 91

[claude.bodeau@kurtsalmon.com](mailto:claude.bodeau@kurtsalmon.com)

Remi Joffre, Senior consultant RH-Management

Mobile : +33 (0) 6 16 07 00 92

[remi.joffre@kurtsalmon.com](mailto:remi.joffre@kurtsalmon.com)

Aurélien Ribeire, consultant RH-Management

Mobile : +33 (0) 7 60 17 85 94

[aurelien.ribeire@kurtsalmon.com](mailto:aurelien.ribeire@kurtsalmon.com)

 [@KurtSalmonFR](https://twitter.com/KurtSalmonFR)  
[@RHbyKurtSalmon](https://twitter.com/RHbyKurtSalmon)

[www.kurtsalmon.com](http://www.kurtsalmon.com)  
[blogrhkurtsalmon.com](http://blogrhkurtsalmon.com)