



## Le Business Partner RH, effet de mode ou réalité ?

Longtemps critiqué par la fonction RH elle-même, le concept de Business Partner RH fait aujourd'hui partie intégrante de son ADN, certaines entreprises allant jusqu'à utiliser le vocable « HR Business Partner » dans leurs fiches de poste. Ainsi, la question n'est plus tant de savoir si la fonction RH doit contribuer 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 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 des enjeux business et des enjeux humains ? En cela, est-il toujours pertinent de parler de Business Partner ?

### Un concept global au confluent de la stratégie, du management et de l'expertise

Quelques définitions proposées :

« Intégrer et faire valoir la composante humaine et organisationnelle dans les décisions stratégiques et opérationnelles de l'entreprise »

« Etre partie prenante dans la définition de la stratégie business, au plus proche de la zone de création de valeur pour les clients »

« Avoir une capacité de compréhension fine du business model et des impacts RH : là réside la vraie contribution ! »

« Etre un facilitateur et un agent de sécurité juridique des projets business, un agent de la transformation du business »

« Etre une ressource aiguillon : qui pique et guide »

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 gravite autour de 5 axes :

- Une **contribution à la définition de la stratégie** de l'entreprise et à la prise de décision (39%)
- Une **compréhension des enjeux business** et leur déclinaison en impacts RH (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%)

Dans la lignée de cette définition, les DRH interrogés évoquent 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%)
- Des **capacités managériales reconnues** (12%)
- Un **fort leadership** (8,5%)
- Une **expertise RH** auprès des acteurs décisionnels (8%)

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

**91% des DRH interrogés se perçoivent comme un Business Partner.** Ils insistent notamment sur leur double rôle de partenaire et d'expert nourri par une confiance gagnée tant au niveau de la Direction Générale que du management de proximité. Le poids de la fonction RH dans le processus décisionnel de l'entreprise est considéré comme fort ou très fort par 97% des répondants dont la grande majorité siège au COMEX et au CODIR de leur entreprise.

Bien que **85% des DRH s'estiment satisfaits du rôle qu'ils jouent actuellement** dans la décision stratégique de leur entreprise, **une grande majorité d'entre eux aspire à davantage d'implication** dans les projets business, ainsi que dans les grands projets de transformation. Cette volonté d'émancipation des DRH est cependant parfois contrainte par l'idée que la DG se fait de la fonction RH et du rôle attendu.

N.B. : L'adhésion et la maturité apparentes des DRH interrogés vis-à-vis du concept de Business Partner RH peuvent être nuancées. En effet, ont majoritairement répondu les DRH à minima intéressés par le concept.

De plus il semble y avoir une corrélation évidente entre la maturité des DRH vis-à-vis du concept de Business Partner et la dimension internationale de leur entreprise (69% ont une activité à l'international)

## 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 fonctions supports et plan de Renault, Jean-Michel ESTRADÉ, DRH France d'ATOS, Patrick RISSEL, DRH de l'APEC, et Patrice 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 158 DRH** dont 69 ayant accepté de répondre (44% de taux de réponse)

#### • 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

#### • Profil des entreprises

- Secteurs les plus représentés : Banque & Assurance, Automobile, Télécom / Média, Services aux entreprises
- **30%** ont un **effectif supérieur à 30 000 salariés**
- **85%** sont issues du **secteur privé**

## 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.

Au niveau de la **Direction Générale, le développement des talents et des compétences à des fins de performance globale** est le principal bénéfice attendu : « *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 nécessaire à la performance de l'établissement* ».

D'autre part, l'impact de la crise et l'environnement juridique ont considérablement complexifié les relations sociales et donc le rôle du Business Partner RH en exigeant de sa part une **plus grande proximité opérationnelle**. De fait on constate une demande accrue des **managers** en matière **d'assistance et d'expertise RH** sur des sujets qu'ils maîtrisent mal ou très peu, comme par exemple **l'engagement et la mobilisation de leurs collaborateurs** (66%).

Les collaborateurs quant à eux attendent de la fonction RH davantage d'investissement et d'accompagnement dans la **construction de leur carrière au sein de l'entreprise via un accès favorisé à la mobilité et à la formation** (81%). Pour eux, la satisfaction de leurs choix professionnels est une condition sine qua non à leur bien-être.

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

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**.

En effet, bien que la qualité du management et la gestion des talents demeurent le leitmotiv de la fonction RH, les DRH interrogés 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) et la **motivation des collaborateurs** (90%).

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**.

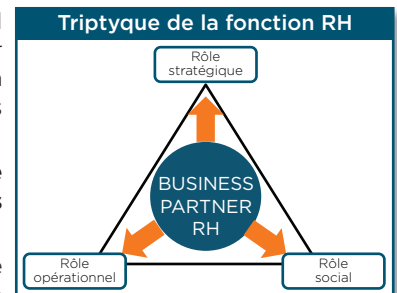
## Perspectives - Le Business Partner RH en proie au paradoxe

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.

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**. 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.

Ainsi, la fonction RH se retrouve au cœur d'un paradoxe en tension entre 3 grands rôles :

- Un **rôle stratégique** original de **Business Partner**
- Un **rôle social** de **Human Partner** à travers des problématiques telles que le bien-être au travail ou encore la négociation avec les IRP, et ce, dans un cadre légal toujours plus complexe
- Un **rôle opérationnel** de « *Proximity Partner* » par le biais d'un management de proximité capable de répondre aux attentes des managers et des collaborateurs.



**« Le DRH et ses équipes doivent 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 est de passer du « grand écart à la recherche d'équilibre ».**

Remerciements particuliers à Didier TICHKIEWITCH, Directeur National Ingénierie & Solutions RH à l'APEC.

Nous remercions 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.


Pour plus d'informations, vous pouvez contacter :

Claude BODEAU, Associé, claude.bodeau@kurtsalmon.com, Tél.: +33 (0)6 73 004 003

Claire VIZZOLINI, Senior Manager, claire.vizzolini@kurtsalmon.com, Tél.: +33 (0)6 28 45 29 87

Rémi JOFFRE, Senior Consultant, remi.joffre@kurtsalmon.com, Tél.: +33 (0)6 16 07 00 92

Aurélien RIBEIRE, Consultant, aurelien.ribeire@kurtsalmon.com, Tél.: +33 (0)7 60 17 85 94

 @RHbyKurtSalmon  
@KurtSalmonFR

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. Nos consultants en ressources humaines mettent leur vaste expérience au service d'organisations publiques et privées qui souhaitent transformer leur culture et leurs organisations afin de renforcer leur attractivité auprès de leurs salariés et des nouvelles recrues. Nous les aidons à mettre en œuvre les programmes de changements tant sur le volet humain qu'organisationnel centrés sur les meilleures pratiques. Kurt Salmon, signe d'excellence depuis 1935.

L'Apec, acteur du marché de l'emploi des cadres, informe et conseille les entreprises pour faciliter et optimiser leurs recrutements et la gestion des compétences. Elle accompagne et conseille les cadres tout au long de leur parcours professionnel, ainsi que les jeunes issus de l'enseignement supérieur. Observatoire du marché de l'emploi cadre, l'Apec réalise de grandes enquêtes annuelles et des études spécifiques sur des thématiques clés. Aujourd'hui, plus de 39 000 entreprises et 800 000 cadres et jeunes utilisent les services de l'Apec. Avec plus de 850 collaborateurs et 47 centres, l'Apec apporte conseils personnalisés et solutions sur-mesure aux cadres et aux entreprises.