

Pierre MATHIEU
Maitre de Conférences HDR
CRCGM (EA 3849)
Université Blaise Pascal
Pierre.mathieu@univ-bpclermont.fr

Dominique GEOFFROY-TERRYN
Consultante
D’RH Conseil
dominiquegeoffroyterryn@drh-conseil.com

L’EXPERTISE DU GESTIONNAIRE DES RESSOURCES HUMAINES A L’INTERFACE DE MULTIPLES INFLUENCES

Les nombreux travaux récents sur l’architecture de la fonction de Gestion des Ressources Humaines [Barette, 2005] et les questionnements fondamentaux sur son avenir [Ulrich, 1997a ; Boyer & Louart, 2005] s’accordent tous sur le constat d’une révolution. Historiquement spécialiste de processus complexes relativement stables, le gestionnaire des ressources humaines doit impérativement devenir initiateur et catalyseur de changements, au service des stratégies contingentes de son organisation, dans un environnement toujours plus instable et complexe :

“The pace and unpredictability of change will increase. Pace means that whatever will happen will happen faster than anticipated (...) Unpredictability of change means that we can not fully predict what will happen.” [Ulrich, 1997b, p. 175]

Cette évolution majeure des attentes à l’égard des gestionnaires des ressources humaines nécessite une réflexion approfondie sur les nouvelles compétences requises et les mécanismes permettant de les construire et de les entretenir. L’objectif de cette recherche est d’analyser les liens entre les principales évolutions organisationnelles et environnementales de la fonction RH, les besoins accrus en compétences d’expertises et d’adaptation qui en découlent et les interfaces que les gestionnaires vont devoir développer, entretenir et mobiliser avec différents partenaires de leurs environnements professionnels afin de les satisfaire. Nous soutenons en effet que, dans un environnement de plus en plus incertain et instable, la création de valeur ajoutée par le gestionnaire des ressources humaines repose sur sa capacité constante à enrichir ses expertises afin d’élaborer les dispositifs adéquats d’innovation sociale. La question que nous posons est alors celle des moyens à la disposition des gestionnaires. Nous analysons, dans cette contribution, les leviers que sont susceptibles de constituer les différentes interfaces que le gestionnaire peut activer. Par interfaces, nous entendons l’ensemble des relations professionnelles mobilisées par le gestionnaire des ressources humaines afin de construire ou d’enrichir son expertise. Ces multiples relations prennent naturellement des formes très diverses. Elles peuvent ainsi être ponctuelles ou régulières, formelles ou informelles. Elles sont entretenues avec des acteurs internes à l’organisation, adossées à des mécanismes hiérarchiques ou à des mécanismes de type « don/contre-don » [Pihel, 2008]. D’autres impliquent des acteurs externes dans le cadre de relations marchandes (par exemple avec des prestataires de services) ou dans des logiques de réseaux sociaux [Burt, 1992 ; Uzzi, 1996, 1997 ; Granovetter, 2005].

Nous décrirons tout d'abord les différents mécanismes liés aux orientations stratégiques des organisations et à la complexification croissante de leurs environnements multidimensionnels. Dans un second temps, nous analyserons, sur le fondement d'une enquête réalisée auprès d'un échantillon de Gestionnaires des Ressources Humaines (GRH), les différentes interfaces que ces derniers doivent de plus en plus fréquemment mobiliser.

1. Gérer les Ressources Humaines : un besoin accru d'interfaces

Cette première partie vise à analyser les principaux bouleversements auxquels la fonction RH est confrontée, tant dans son environnement que dans sa place et son rôle au sein des organisations. Nous soulignerons, en particulier, les très fréquentes évolutions du cadre réglementaire structurant les stratégies et pratiques des gestionnaires des ressources humaines.

1.1. Des évolutions organisationnelles profondes

Une étude sur la fonction RH, réalisée auprès de 681 gestionnaires des ressources humaines au printemps 2011¹, met clairement en évidence la conjonction de deux évolutions organisationnelles profondes : le recours croissant à des prestataires extérieurs et le transfert d'attributions aux cadres opérationnels.

La question des frontières est au cœur de multiples contributions récentes relatives aux orientations stratégiques des organisations, en particulier à travers le prisme des délocalisations (*offshoring*) et des externalisations (*outsourcing*). Hätönen & Erickson (2009) définissent le terme de délocalisation comme une stratégie de transfert d'activités au-delà des frontières nationales. L'externalisation, pour sa part, est le fait d'utiliser des ressources externes pour réaliser des fonctions ou des processus auparavant réalisés en interne. Ces deux mécanismes sont étroitement liés et certains travaux récents les traitent conjointement (par exemple Contractor *et al.* 2010). Afin de pouvoir analyser précisément les implications de ces orientations quant à la Gestion des Ressources Humaines, nous proposons, dans un premier temps, de caractériser ces évolutions et de présenter leurs principaux ancrages théoriques.

Différents travaux permettent, tout d'abord, de prendre la mesure et l'intensité de ces bouleversements. L'étude de Miroudot, Lanz & Ragoussis (2009) analyse les évolutions du commerce international des biens et services intermédiaires sur la période 1995-2005. Partant d'une compilation de différentes sources statistiques, ils évaluent ces échanges respectivement à 56% du commerce international de biens et 73% des échanges totaux de services. En volume, ils ont augmenté en moyenne de plus de 6% sur la période considérée. Sur le plan des objectifs stratégiques susceptibles de conduire les organisations à externaliser et à délocaliser certaines de leurs activités, les auteurs de cette étude soulignent que les entreprises sont en permanence à la recherche d'avantages compétitifs tandis que le développement économique et l'intégration toujours plus grande des économies nationales créent en permanence de nouvelles opportunités de se procurer différemment les ressources intermédiaires recherchées. Ces travaux sont corroborés et confirmés par l'analyse quantitative des pratiques d'entreprises. Ainsi, une étude de PricewaterhouseCoopers (2009)², réalisée en 2007 auprès de 292 décideurs (fournisseurs et clients) sur le thème de l'externalisation globale fait apparaître que 91% des acteurs indiquaient vouloir continuer à développer l'externalisation. Une seconde vague d'externalisation touche actuellement des

¹ Baromètre RH ESSCA/Bodet (2011), *Portrait d'une fonction en mutation*, 4^e édition, juin. Disponible le 21 février 2012 à l'adresse: <http://www.barometrerh.com/Barometre-ressources-humaines/barometre-rh-2011.html>

² PriceWaterhouseCoopers (2009), « Outsourcing comes of age : The rise of collaborative partnering », mars. Disponible le 29 mai 2012 à l'adresse: http://www.pwc.com/en_GX/gx/operations-consulting-services/pdf/outsourcingcomesofage.pdf

domaines nouveaux tels que l'innovation et la R&D ou la Gestion des Ressources Humaines. Cette étude met également en évidence la nécessité, tant pour les clients que pour les fournisseurs, d'instaurer des relations partenariales renouvelées.

Le deuxième regard que nous mobilisons est la perspective historique de l'externalisation proposée par Hätönen & Ericksson (2009). Ces auteurs identifient une première phase durant les années 80. Les entreprises excluent alors de leurs frontières naturelles les activités et processus non essentiels et générateurs de coûts importants (*externalisation traditionnelle*). La deuxième phase correspond à des stratégies plus élaborées reposant sur les analyses conceptuelles de cœur de compétences telles que développées et popularisées par Hamel & Prahalad (1990) ou Porter (1996). Il s'agissait alors de s'engager dans des *externalisations stratégiques* visant non seulement à réduire les coûts mais également à repenser les sources de compétitivité. Des activités plus stratégiques pouvaient ainsi faire l'objet de décisions d'externalisation ce qui impliquait, naturellement, une réflexion renouvelée sur les mécanismes de coordination et de contrôle des relations avec les partenaires de l'organisation. Enfin, depuis le début des années 2000, on observe des stratégies d'*externalisations transformationnelles* au service des capacités d'adaptation des organisations à des environnements compétitifs en perpétuels bouleversements. L'externalisation devient un instrument de management de la contingence, au service de la flexibilité et de la capacité d'adaptation de l'organisation à son environnement. Les analyses théoriques de ces évolutions organisationnelles s'inscrivent principalement dans deux cadres conceptuels (voir, par exemple, Santos & Eisenhardt (2005) ou Coriat & Weinstein (2010)). Un premier ensemble de travaux se fonde sur la notion de *transactions* dans la filiation de la contribution pionnière de Coase (1937) et des développements formulés par Williamson (1975, 1985). Selon Mudambi & Venzin (2010), il convient alors d'analyser externalisations et délocalisations comme traduisant des stratégies de désagrégation de la chaîne de valeur. Les entreprises optimisent les mécanismes leur permettant d'accéder à leurs ressources en arbitrant entre la hiérarchie, le marché et, de plus en plus fréquemment, une forme intermédiaire d'alliance stratégique. Dans le même temps, elles maximisent les avantages comparatifs dont elles sont susceptibles de bénéficier en arbitrant géographiquement la localisation des différents maillons de leur chaîne de valeur. D'autres réflexions se fondent sur la notion de *compétences*. Certaines décisions ne relèvent pas, selon Barney (1999), d'une logique de minimisation des coûts de transactions mais plutôt d'une stratégie efficace d'accès aux compétences désirées. La recherche de compétences spécifiques va donc inciter les managers à modifier les frontières de l'organisation. Araujo, Dubois & Gadde (2003) enrichissent cette analyse en l'enracinant dans les travaux pionniers de Penrose (1959) sur la distinction entre ressources et services au sein des organisations, et de Richardson (1972) en termes de compétences et d'activités. Ils développent alors l'argument selon lequel le tracé des frontières de l'entreprise est déterminé non seulement par l'accès aux compétences nécessaires aux activités productives (*core capabilities*) mais également par l'accès aux compétences nécessaires pour interagir avec les partenaires extérieurs (*ancillary capabilities*). Ces auteurs s'appuient en effet sur les travaux de Loasby (1998) pour souligner l'importance de ces dernières comme « voies d'accès » aux compétences détenues par des partenaires extérieurs.

Au même titre que la plupart des fonctions des organisations, la Gestion des Ressources Humaines constitue un important champ de manifestation de ces orientations stratégiques. De nombreux travaux et de multiples études traitent ainsi de l'externalisation des processus RH. Par exemple, une enquête réalisée auprès de 222 entreprises de plus de 150 salariés à

l'automne 2010³ montre que les processus les plus fréquemment externalisés sont la paie et la gestion des temps (35%), la gestion des recrutements (17%) et la gestion de la formation (17%). Le quart des entreprises interrogées indiquent en outre envisager d'externaliser prochainement l'un de ces trois processus. Les principales motivations évoquées sont 1) la concentration sur des tâches à forte valeur ajoutée (64% des réponses), 2) la réduction des coûts (53% des réponses) et 3) la recherche d'expertise élevée (41% des réponses). Ces résultats sont parfaitement corroborés par cet autre constat : « *L'externalisation est en croissance rapide, 25% des missions en 2010, 30% en 2011. Elle est fortement stimulée par l'offre émanant de cabinets de recrutement, d'organismes de formation, de psychologues, d'auditeurs sociaux, voire d'entreprises de travail temporaire tentées de bâtir un nouveau métier, celui de gestionnaire externe des ressources humaines.*⁴ » Du point de vue académique, Guilloux (2007) analyse les caractéristiques et l'intérêt du *Business Process Outsourcing* (BPO) à l'aune du reengineering de la fonction RH. Elle souligne que, progressivement, du fait des évolutions techniques et du développement d'offres de prestations de services toujours plus riches, les entreprises tendent à externaliser des processus RH de plus en plus complets. Elle s'interroge alors sur les risques d'une telle évolution : « *Ne va-t-on pas vers une régression de la RH à force de tailler dans ses ressources ?* » (p. 120). La réponse qu'elle propose réside dans la vision plus stratégique du rôle de la fonction RH. L'un des facteurs de succès de ce positionnement est toutefois lié à la préservation de la capacité de l'organisation à construire et à mobiliser les connaissances et les expertises indispensables à la conduite des stratégies RH.

La seconde évolution majeure de la fonction RH qui participe de notre analyse est sa reconfiguration interne. On parle ainsi de partage, d'*empowerment*, de rôle RH des managers. Cette évolution a donné lieu à de nombreux travaux dans les années 1990, synthétisés par le célèbre « Tous DRH » de Peretti (1996). Une quinzaine d'année plus tard, « *la décentralisation, c'est-à-dire le transfert du pouvoir de décision vers des responsables plus proches du terrain est un des traits marquants du management contemporain*⁵. » Ce mouvement n'est pas sans poser quelques difficultés. En particulier, Dietrich (2009), après avoir souligné l'intérêt évident de rapprocher autant que possible les centres de décisions des lieux où se trouvent les informations pertinentes (individus, micro-situations professionnelles...), s'interroge sur le paradoxe troublant face auquel la fonction RH se trouve dorénavant placée : « *Plus elle intègre ses pratiques dans celle du management, plus elle est efficace, moins elle est visible et reconnue au sein de l'organisation. A l'inverse, plus elle préserve une identité spécifique, plus elle est repérable et reconnue mais moins elle est efficace.* » (p. 204). Ce dilemme est d'ailleurs le thème de la contribution de Dany & Hatt (2009) qui, sur la base de données issues d'un observatoire international de Gestion des Ressources Humaines, soulignent les limites auxquelles sont inévitablement confrontés les responsables hiérarchiques intermédiaires dans l'exercice des processus RH qui leur sont dévolus. Ils démontrent ainsi la nécessité de maintenir au sein des organisations des fonctions RH fortes. L'une des conditions d'efficacité de la GRH devient alors sa capacité à combler des besoins d'expertises de plus en plus cruciaux liés à des environnements (internationaux et règlementaires) toujours plus complexes.

Ces deux principales évolutions organisationnelles marquent profondément les pratiques de gestion des ressources humaines et les mécanismes par lesquels les experts de la GRH doivent

³ EOA-Demos Outsourcing (2011), *L'externalisation des fonctions RH*, 16 mars. Disponible le 21 février 2012 à l'adresse: <http://www.eoafrance.com/project-updates/lexternalisationdesfonctionsrh-resultatsdelenqueteeoa-demosoutsourcing>

⁴ Baromètre RH ESSCA/Bodet, *op. cit.*, p. 9.

⁵ Barometre RH ESSCA/Bodet, *op. cit.*, p. 9.

repenser leur création de valeur. Comme l'analyse Scouarnec (2005) dans son étude prospective de la fonction, le professionnel des RH de demain, outre son ancrage dans un contexte d'internationalisation et d'informatisation, « *devra poursuivre la recherche d'externalisation de certaines activités* » et organiser, de manière raisonnée, la décentralisation de certains processus.

1.2. Une complexification croissante de l'environnement de la fonction RH

Au-delà des évolutions organisationnelles évoquées précédemment, les professionnels de la Gestion des Ressources Humaines se trouvent également confrontés à une complexification croissante de l'environnement dans lequel ils doivent élaborer leurs orientations stratégiques et conduire leurs politiques. Parmi les principaux facteurs de changement, figurent la globalisation des économies, les progrès technologiques, l'importance croissante de l'économie de la connaissance et du capital intellectuel, l'élargissement des critères de performances des organisations. Scouarnec (2005) complète cette analyse en insistant également sur l'importance des dimensions psychosociologiques (attentes et comportements des salariés) et juridiques de cet environnement professionnel. Cette dernière dimension nous semble de la plus haute importance pour la fonction RH. Les évolutions organisationnelles analysées précédemment confèrent en effet aux professionnels des ressources humaines un rôle pivot. Une part importante de leur valeur ajoutée va résider dans leur capacité à servir de sas aux bouleversements environnementaux. La qualité et la robustesse de leurs expertises vont en effet déterminer la pertinence et l'efficacité des réponses stratégiques et opérationnelles mises en œuvre. Ce constat nous semble d'autant plus important que l'environnement juridique dans lequel les gestionnaires des ressources humaines élaborent et révisent leurs stratégies, construisent et font évoluer leurs outils d'aide à la décision, arbitrent, décident, élaborent des mécanismes et dispositifs de gestion prévisionnelle, de flexibilité, d'implication et de mobilisation, de mobilité, de formation, de rémunération, de recrutement... évolue spectaculairement. Le tableau 1 présente quelques indicateurs de ces modifications dans le domaine du travail⁶.

Tableau 1 : L'environnement règlementaire des Gestionnaires de Ressources Humaines

| Nombre de nouveaux textes... | ...entre le 16/10/1997 et le 29/05/2012 |
|-------------------------------------|--|
| Lois | 43 |
| Ordonnances | 5 |
| Décrets | 216 |

Au total, durant les 15 dernières années, le code du travail a été modifié environ toutes les 3 semaines. Il convient également de tenir compte de bouleversements inhérents aux accords et conventions collectives. Le tableau 2 dresse le bilan des 6 dernières années connues⁷ :

⁶ Cette analyse a été réalisée à partir d'une requête effectuée le 29 mai 2012 sur le site www.legifrance.gouv.fr sur les critères suivants : « tous textes » et mots clés « code du travail ». Elle a ensuite donné lieu à un tri des documents recensés afin de ne retenir que ceux introduisant un bouleversement, de portée générale, justifiant une prise en compte par les gestionnaires de ressources humaines. Cette analyse porte sur la période courant d'octobre 1997 (début de la XI^e législature) au 29 mai 2012.

⁷ Ces données proviennent de l'analyse des synthèses publiées chaque année par le Ministère du travail, de l'emploi et de la santé, « *La négociation collective en ...* ».

Tableau 2 : Les conventions et accords collectifs
(nombre annuel moyen entre 2005 et 2010)

| Accord et avenants Interprofessionnels | Accords et avenants de branches | Accords et avenants d'entreprises |
|--|---------------------------------|-----------------------------------|
| 39 | 1102 | 22757 |

La Gestion des Ressources Humaines nécessite donc des compétences fondamentales d'expertise, d'analyse, d'appropriation de ces évolutions extrêmement nombreuses et fréquentes. Certaines sont ponctuelles et portent sur aspects techniques peu problématiques. D'autres, par contre, constituent des bouleversements réellement structurants qui requièrent de la part des gestionnaires la construction rapide d'une expertise fiable⁸.

Cette analyse nous permet donc de constater que la quasi-totalité des processus dont les gestionnaires des ressources humaines assument la responsabilité au sein de l'organisation sont fréquemment et profondément concernés par des évolutions juridiques, qu'elles soient de natures réglementaires ou conventionnelles.

Les stratégies de reconfiguration des organisations conduisent donc à des pratiques croissantes d'externalisations de processus de plus en plus complets. Ces mouvements posent inévitablement la question de la préservation des compétences et ressources internes indispensables pour relever le second défi : celui de la complexification de l'environnement, en particulier, pour ce qui nous concerne, de sa dimension juridique. Comment les gestionnaires des ressources humaines parviennent-ils dès lors à actualiser et à construire des expertises robustes ? Nous formulons l'hypothèse que le recours à de multiples interfaces constitue un levier puissant d'accès à des compétences renouvelées.

2. La mobilisation des interfaces dans une logique de construction de l'expertise des Gestionnaires des Ressources Humaines

Notre objectif, dans cette seconde partie, est d'étudier, à partir d'une enquête auprès de Gestionnaires de Ressources Humaines, les mécanismes de mobilisation des interfaces qu'ils mettent en œuvre afin de construire les indispensables expertises dont ils ont besoin face aux bouleversements de leurs environnements réglementaires. Nous avons opté pour une étude du comportement expérientiel des GRH en interrogeant les pratiques quotidiennes de régulation et d'ajustement [Mintzberg, 2004, p. 189] par lesquelles ils construisent et font évoluer leurs

⁸ Les principaux textes fondamentaux recensés sont les suivants :

- Loi n° 2000-37 du 19 janvier 2000 relative à la réduction négociée du temps de travail
- Loi n° 2001-152 du 19 février 2001 sur l'épargne salariale
- Loi n° 2001-397 du 9 mai 2001 relative à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes
- Loi n° 2001-1066 du 16 novembre 2001 relative à la lutte contre les discriminations
- Loi n° 2003-775 du 21 août 2003 portant réforme des retraites
- Loi n° 2004-391 du 4 mai 2004 relative à la formation professionnelle tout au long de la vie et au dialogue social
- Loi n° 2005-296 du 31 mars 2005 portant réforme de l'organisation du temps de travail dans l'entreprise
- Loi n° 2007-130 du 31 janvier 2007 de modernisation du dialogue social
- Loi n° 2008-351 du 16 avril 2008 relative à la journée de solidarité
- Loi n° 2008-789 du 20 août 2008 portant rénovation de la démocratie sociale et réforme du temps de travail
- Loi n° 2009-1437 du 24 novembre 2009 relative à l'orientation et à la formation professionnelle tout au long de la vie
- Loi n° 2010-1330 du 9 novembre 2010 portant réforme des retraites
- Loi n° 2011-893 du 28 juillet 2011 pour le développement de l'alternance et la sécurisation des parcours professionnels

socles de connaissances. Répondre à la question de la construction de l'expertise revient en effet à explorer les leviers de compétences mobilisés par les GRH pour mettre en œuvre les *projets réglementaires*⁹ imposés par l'évolution rapide du cadre juridique. L'étude a été réalisée sous la forme d'entretiens semi directifs auprès de 6 Gestionnaires de Ressources Humaines de différentes structures. Cette méthodologie nous a en effet permis de rencontrer chaque professionnel dans son environnement spécifique afin d'explorer les conditions dans lesquelles il mobilise ses interfaces d'expertise. L'encadré n°1 résume les principales caractéristiques de notre terrain d'enquête.

Encadré 1 : Le terrain d'enquête

GRH ①

RRH Groupe (500 collaborateurs) rattaché au Directeur Général d'une structure nationale multi sites. En poste depuis 3 ans (13 ans dans une fonction juridique RH), il anime l'évolution de la gestion des personnes et des compétences. A ce titre, il conduit les projets de changement des différentes structures du Groupe, en s'appuyant sur une pratique de forte concertation avec les parties prenantes tant internes (partenaires sociaux, comité de pilotage, conseils de direction site, assemblée générale) qu'externes (réseaux de partenaires d'actions terrain, institutions réglementaires, autorité de tutelle).

GRH ②

En charge du développement RH, il est rattaché au DRH site (500 personnes, siège hors Europe, 1200 collaborateurs dans le monde). En poste depuis 4 ans (8 ans dans une fonction siège), il coordonne et décline les plans d'action prévus par les accords GPEC, séniors, formation continue ...et initie des groupes projets avec les managers concernés par les changements à mettre en place.

GRH ③

RRH d'un des sites français (300 personnes) de ce groupe multinational (10 000 collaborateurs dans le monde), il est rattaché au DRH Europe. En poste depuis 1 an (7 ans dans une fonction RH), il dirige l'administration et la gestion de l'effectif local et assume seul la responsabilité de construire l'approche technique des dossiers réglementaires.

GRH ④

RRH Business Unit (200 personnes, siège en France, 7000 collaborateurs dans le monde), il est rattaché au Directeur Général de la Business Unit. En poste depuis 2 ans (4 ans dans une fonction RH), il est responsable de l'administration et du développement des compétences (formation, parcours et comités carrières). Une communauté RH Groupe offre un lieu d'échange tant sur la méthode que sur les possibilités de mise en œuvre des projets.

GRH ⑤

Ce RRH régional (170 personnes) est rattaché hiérarchiquement au Président du Directoire de la région et fonctionnellement au DRH Groupe (national, employant 10 000 collaborateurs). En poste depuis 4 ans (20 ans dans une fonction RH) il est responsable du déploiement sur sa région de la politique RH préconisée par le Groupe.

GRH ⑥

RRH d'un des sites (500 personnes) de cette branche, il est rattaché hiérarchiquement au directeur site et fonctionnellement au DRH Groupe de la Branche, (lui-même reportant au DRH monde). Le groupe multinational emploie 68 000 personnes dans le monde. En poste depuis 5 ans (12 ans dans la fonction RRH site et 20 dans une fonction RH), il s'appuie sur l'expertise technique des services supports Groupe très spécialisés et prend en charge de nombreux projets de développement du management, des RH et des personnes.

⁹ Nous désignerons par *projet réglementaire* la construction d'une expertise et les engagements qui en découlent de plans d'actions ou de négociations rendus nécessaires par l'émergence d'une nouvelle contrainte réglementaire.

Les entretiens visaient à repérer, caractériser et analyser les interfaces mobilisées par les différents gestionnaires. Il s'agissait également d'étudier les perceptions des GRH quant à la dynamique des interfaces. Les résultats obtenus s'articulent autour de cinq thèmes.

2.1. Latitude décisionnelle et interfaces

Tous les GRH rencontrés, qu'elle que soit la taille de l'entreprise ou le secteur d'activité, confirment les éléments d'évolution configurationnelle de la fonction RH et la nécessité de multiplier les interfaces et les réseaux afin d'accéder aux ressources nécessaires à l'exercice de leurs responsabilités. Le gestionnaire ④ précise ainsi : « *Le GRH a les mêmes contraintes mais devient «manager des processus», je m'appuie sur les managers les plus concernés par une évolution du cadre réglementaire par exemple, et j'utilise les interfaces de l'environnement.* » Les entretiens mettent toutefois en évidence certaines divergences dans la perception des situations actuelles. Les gestionnaires ③ et ④ situent leurs organisations dans une phase transitoire d'évolution « mutualisation-concentration groupe » préfigurant l'installation d'une communauté GRH groupe et éventuellement une concentration décisionnelle progressive. Pour les quatre autres, la fonction est clairement déconcentrée et souvent partagée avec les managers. Le GRH ③ prend en charge les missions techniques, juridiques. Le gestionnaire ⑥ nuance cependant : « *Nous sommes dans un jeu de multiplication des contraintes juridiques et du business. Pour assumer ses missions, le GRH a intérêt à mobiliser plus de ressources et son réseau, quel que soit l'organisation et la taille de son entreprise. La sphère de responsabilités ne diminue pas au profit d'une GRH partagée. Au contraire, la fonction RH est de plus en plus reconnue comme un élément clé de la stratégie de l'entreprise. Elle est parfaitement perçue par les managers. Elle intègre et réalise des ambitions RH plus fortes en termes de développement des personnes,...* ». Il se charge du développement RH sur site alors que « *l'administration paye est externalisé en interne* » (transfert à une structure groupe). Ainsi, la sphère d'activité du gestionnaire local n'a pas diminué mais valorise son expertise sur des missions à plus forte Valeur Ajoutée : relationnel de proximité (connaissance des territoires et bassin d'emploi) et accompagnement des managers, recrutement, initiatives RSE, diversité et, dans une moindre mesure, formation. La fonction RH est élargie sans augmentation quantitative des ressources. L'accès facilité aux multiples ressources de l'environnement interne et externe de la fonction semble donc une condition essentielle de performance. A contrario, le GRH ⑤ analyse l'évolution de l'organisation plutôt comme un jeu à somme nulle : « *Plus j'ai d'expérience, plus je m'aperçois que la GRH est un vrai métier mais dont tout le monde se mêle... Le GRH est un expert qui propose des services et qui travaille en collaboration avec des non experts pensant qu'il n'est pas nécessaire de l'être pour s'exprimer... Tout le monde peut avoir des idées sur les hommes, la conduite du changement, les méthodes... tout le monde veut intervenir... Le GRH est le gardien du temple qui énonce ce qui peut être fait ou dit et ce qui ne peut l'être, «comme ça je ne suis pas d'accord».* »

En conclusion de cette première analyse, il ressort que l'importance des interfaces est très liée à la latitude décisionnelle dont dispose le gestionnaire. Parmi ceux rencontrés, deux disent exercer leurs prérogatives en relative autonomie, trois sont directement rattachés à au moins un GRH groupe (éventuellement dans une structure matricielle). Le dernier est le GRH groupe. Il apparaît clairement à l'issue de nos entretiens que la latitude décisionnelle détermine fortement la perception de la question de l'interfaçage. Ce résultat nous semble pouvoir conduire à la proposition suivante :

Plus la latitude décisionnelle du gestionnaire des ressources humaines est importante, plus les interfaces externes sont essentielles à l'élaboration d'une expertise spécifique pour conduire ces projets réglementaires. Inversement, plus sa latitude décisionnelle est faible, moins les

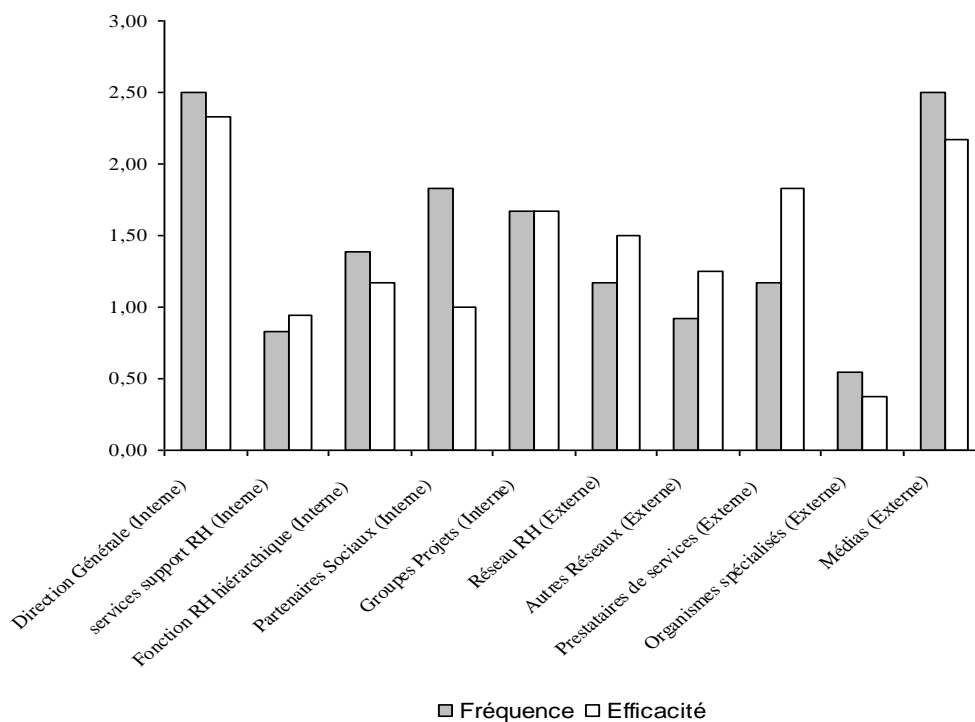
interfaces externes relèvent de compétences techniques. L'expertise est alors assurée par d'autres acteurs internes (fonction RH hiérarchique, services supports) et diffusée via la structure formelle de l'organisation (plan d'action, notes de services, lettres de cadrage, argumentaires, outils d'aides à la décision, etc.).

2.2. Perceptions des interfaces par les GRH

L'étude nous a tout d'abord permis de repérer et caractériser les interfaces. Nous observons ensuite que les gestionnaires rencontrés ne citent spontanément en moyenne que la moitié des interfaces qu'ils mobilisent en réalité. Ce résultat s'analyse probablement par le caractère perçu comme naturel et évident de certaines interfaces, y compris avec des acteurs externes. On peut alors s'interroger d'une part sur la sensibilité de tels mécanismes à des évolutions environnementales et, d'autre part, sur une certaine dépendance des GRH à ces ressources. Enfin, les GRH ② et ⑥, bénéficiant d'un cadrage groupe, sont ceux qui mobilisent le plus fréquemment les interfaces citées. Ce résultat, qui peut sembler paradoxal avec les observations précédentes, s'explique en matière d'environnement réglementaire par le fait que les GRH autonomes sont accaparées par la construction d'une expertise juridique «*hardware*». En revanche, les gestionnaires recevant par les interfaces «*Fonction RH Hiérarchique (interne)*» un cadrage du projet réglementaire disposent de plus de temps et de moyens pour s'investir sur d'autres projets et mobiliser d'autres types d'interfaces.

Les perceptions des interfaces sont évaluées à l'aide de 2 scores attribués par les gestionnaires des ressources humaines. Le premier porte sur la fréquence de mobilisation de chaque interface. Le second traduit le sentiment du GRH quant à l'efficacité de chacune d'elle dans la construction de son expertise face à un nouveau projet réglementaire (graphique 1).

Graphique 1 : Fréquence et efficacité perçues des différentes interfaces¹⁰



¹⁰ Scores moyens calculés à partir des scores attribués par chaque GRH entre 0 (jamais ou inefficace) et 3 (très fréquemment ou très efficace)

La référence systématique à l'interface « Direction Générale (interne) » nous semble traduire clairement l'encastrement des politiques de GRH dans la stratégie de l'organisation. On retrouve ici les considérations théoriques relatives aux évolutions de la fonction RH et à son architecture. La valeur ajoutée d'une fonction RH experte et centralisée réside en effet à la fois dans son orientation au service du projet de l'organisation et dans sa capacité à faciliter l'adaptation aux évolutions environnementales. En ce qui concerne les autres interfaces internes, le rôle des partenaires sociaux semble important et reconnu, même si la perception de l'efficacité de cette interface est relativement faible. Les gestionnaires indiquent également recourir en moyenne assez régulièrement à des groupes ad hoc (collaboratifs) afin de construire les expertises règlementaires dont ils ont besoin. Enfin, les scores attribués aux interfaces « services supports RH (interne) » et « Fonction RH hiérarchique (interne) » traduisent des pratiques très différenciées des gestionnaires associées à des positions hiérarchiques et des stratégies différentes. Le GRH ❶, par exemple, mobilise très fortement ces deux interfaces alors que le ❷ ne mentionne le recours qu'à la seconde et que le ❸ ne les mobilise que très faiblement.

Plusieurs résultats nous semblent également pouvoir être soulignés en ce qui concerne les interfaces externes. Tout d'abord, tous les GRH rencontrés mentionnent prioritairement le recours à des dispositifs d'information et d'autoformation à partir de différents médias. Le besoin ressenti d'actualisation des compétences et d'identification et d'analyse des nombreux bouleversements, en particuliers règlementaires, qui se produisent dans leurs environnements professionnels est satisfait par différents moyens, en particulier des abonnements à des publications spécialisées. Dans le même esprit, le recours au réseau RH (dont ANDRH) est considéré comme important pour « *se situer, se repérer sur le plan des pratiques RH locales* » d'autant plus que la mobilité géographique de la fonction RH constitue un frein à l'entretien de réseaux de proximité. Les GRH locaux comblent ainsi cette lacune et compensent en investissant du temps dans des relations de proximité. Ce constat nous amène à suggérer que le recours à ce type d'interfaces est ainsi moins motivé par la recherche d'expertises immédiates que par l'identification de compétences d'interactions (*ancillary capabilities*). Ces stratégies de réseau « de connexion » peuvent expliquer le relativement faible crédit porté aux interfaces avec les « organismes spécialisés (externes) » tels les universités, les centres de recherches, les organisations professionnelles généralistes (CCI, MEDEF, ...). Ces interfaces sont d'ailleurs souvent qualifiées de « *peu réactives ou peu fluides* ». Toutefois, les gestionnaires des ressources humaines ont conscience de l'importance qu'il y a à entretenir des relations étroites avec ces acteurs en charge de l'implémentation des modifications règlementaires (en particulier la DIRECCTE). En revanche, la faible évaluation de l'efficacité de cette interface semble indiquer que sa mobilisation s'inscrit probablement plus dans une démarche préventive et défensive que dans une réelle recherche d'expertise opérationnelle. Enfin, nos observations confirment que certains besoins concrets d'expertises sont également satisfaits par le recours à des prestataires de services externes (consultants RH, juridiques...). Ces interfaces sont mobilisées de manières plus ponctuelles mais appréciées pour leur efficacité. On retrouve ici probablement l'un des effets des stratégies d'*outsourcing* qui conduisent naturellement à la constitution de cœurs de compétences externes.

La faible taille de notre échantillon ne nous a pas permis de rechercher une caractérisation plus fine des pratiques des gestionnaires par une ACP statistiquement robuste. En revanche, nous avons pu calculer et analyser les coefficients de corrélations bilatérales (tableaux 3 à 5).

Tableau 3 : Matrice des corrélations bilatérales de Pearson (Fréquence-Fréquence)

| Fréquence | Direction Générale (interne) | RH Support Spécialisés (interne) | Fonction RH hiérarchique (interne) | Partenaires sociaux (interne) | Groupes projets (interne) | Réseau RH (externe) | Autres réseaux (externe) | Prestataires de services (externe) | Organismes spécialisés (externe) | Médias (externe) |
|------------------------------------|------------------------------|----------------------------------|------------------------------------|-------------------------------|---------------------------|---------------------|--------------------------|------------------------------------|----------------------------------|------------------|
| Direction Générale (interne) | 1 | ns | ns | ns | ns | Ns | ns | ns | ns | ns |
| RH Support Spécialisés (interne) | | 1 | ns | ns | ns | Ns | ns | ns | -0,94** | ns |
| Fonction RH hiérarchique (interne) | | | 1 | ns | ns | Ns | ns | ns | ns | ns |
| Partenaires sociaux (interne) | | | | 1 | ns | 0,83* | ns | ns | ns | ns |
| Groupes projets (interne) | | | | | 1 | Ns | ns | ns | ns | ns |
| Réseau RH (externe) | | | | | | 1 | ns | ns | ns | ns |
| Autres réseaux (externe) | | | | | | | 1 | ns | ns | ns |
| Prestataires de services (externe) | | | | | | | | 1 | ns | ns |
| Organismes spécialisés (externe) | | | | | | | | | 1 | ns |
| Médias (externe) | | | | | | | | | | 1 |

(*) statistiquement significatif au seuil de 5% ; (**) statistiquement significatif au seuil de 1% ; (ns) non statistiquement significatif

Très peu de coefficients de corrélation sont statistiquement significatifs. A deux exceptions près, les scores de fréquences attribués aux différentes interfaces ne sont donc pas corrélés.

Un élément de stratégie émerge toutefois avec le coefficient de corrélation négatif très élevé et statistiquement très significatif (-0,94**) entre l'interface « *RH supports spécialisés (interne)* » et l'interface « *organismes spécialisés (externe)* ». Il traduit probablement une stratégie de sécurisation de la construction de l'expertise règlementaire nouvelle : si le gestionnaire ne dispose pas de ressources internes suffisantes, il sécurise son projet en recourant à des organismes spécialisés externe (plutôt qu'à d'autres interfaces plus risquées telles que les prestataires de services ou les médias).

L'autre coefficient de corrélation statistiquement significatif est celui, positif et élevé (0,83*), entre l'interface « *partenaires sociaux (interne)* » et l'interface « *Réseau RH (externe)* ». Cette corrélation nous semble traduire une stratégie alternative de construction de l'expertise sur un mode collaboratif. Lorsque le gestionnaire ne dispose pas d'une analyse « clé en main » fournie par un acteur interne ou externe, il doit organiser le processus de sa construction. Il mobilise alors l'ensemble de acteurs avec lesquels il échange naturellement : les partenaires sociaux en interne et ses confrères RH en externe.

Tableau 4 : Matrice des corrélations bilatérales de Pearson (Efficacité-Efficacité)

| Efficacité | Direction Générale (interne) | RH Support Spécialisés (interne) | Fonction RH hiérarchique (interne) | Partenaires sociaux (interne) | Groupes projets (interne) | Réseau RH (externe) | Autres réseaux (externe) | Prestataires de services (externe) | Organismes spécialisés (externe) | Médias (externe) |
|------------------------------------|------------------------------|----------------------------------|------------------------------------|-------------------------------|---------------------------|---------------------|--------------------------|------------------------------------|----------------------------------|------------------|
| Direction Générale (interne) | 1 | ns | ns | ns | ns | Ns | ns | Ns | ns | ns |
| RH Support Spécialisés (interne) | | 1 | ns | ns | ns | Ns | ns | Ns | ns | 0,93** |
| Fonction RH hiérarchique (interne) | | | 1 | ns | ns | Ns | ns | Ns | ns | ns |
| Partenaires sociaux (interne) | | | | 1 | ns | Ns | ns | Ns | ns | ns |
| Groupes projets (interne) | | | | | 1 | Ns | ns | Ns | ns | ns |
| Réseau RH (externe) | | | | | | 1 | ns | Ns | ns | ns |
| Autres réseaux (externe) | | | | | | | 1 | Ns | ns | ns |
| Prestataires de services (externe) | | | | | | | | 1 | ns | ns |
| Organismes spécialisés (externe) | | | | | | | | | 1 | ns |
| Médias (externe) | | | | | | | | | | 1 |

(*) statistiquement significatif au seuil de 5% ; (**) statistiquement significatif au seuil de 1% ; (ns) non statistiquement significatif

Le seul coefficient de corrélation significatif est celui, positif, très élevé et très significatif (0,93**), entre les scores d'efficacité attribués aux interfaces « *RH supports spécialisés (interne)* » et « *médias (externe)* ». Il pourrait traduire la complexification et la professionnalisation de la fonction RH. Les gestionnaires rencontrés apprécient d'autant plus l'efficacité de leurs ressources internes qu'ils actualisent volontairement et régulièrement leurs propres connaissances et compétences grâce à des pratiques régulières d'information et d'autoformation.

Tableau 5 : Matrice des corrélations bilatérales de Pearson (Fréquence-Efficacité)

| Efficacité | Direction Générale (interne) | RH Support Spécialisés (interne) | Fonction RH hiérarchique (interne) | Partenaires sociaux (interne) | Groupes projets (interne) | Réseau RH (externe) | Autres réseaux (externe) | Prestataires de services (externe) | Organismes spécialisés (externe) | Médias (externe) |
|------------------------------------|------------------------------|----------------------------------|------------------------------------|-------------------------------|---------------------------|---------------------|--------------------------|------------------------------------|----------------------------------|------------------|
| Direction Générale (interne) | ns | ns | Ns | ns | ns | Ns | ns | ns | -0,96** | ns |
| RH Support Spécialisés (interne) | ns | 0,96** | Ns | ns | ns | Ns | ns | ns | ns | 0,90* |
| Fonction RH hiérarchique (interne) | ns | ns | 0,92** | ns | ns | Ns | ns | ns | ns | ns |
| Partenaires sociaux (interne) | ns | ns | Ns | ns | ns | Ns | ns | ns | ns | ns |
| Groupes projets (interne) | ns | ns | Ns | ns | ns | Ns | -0,83* | ns | ns | ns |
| Réseau RH (externe) | ns | ns | Ns | ns | ns | Ns | ns | ns | ns | ns |
| Autres réseaux (externe) | ns | ns | Ns | ns | ns | Ns | ns | ns | ns | ns |
| Prestataires de services (externe) | ns | ns | Ns | ns | ns | Ns | ns | ns | ns | ns |
| Organismes spécialisés (externe) | ns | -0,87* | Ns | ns | ns | Ns | ns | ns | ns | -0,83* |
| Médias (externe) | ns | ns | Ns | ns | ns | Ns | ns | ns | ns | ns |

(*) statistiquement significatif au seuil de 5% ; (**) statistiquement significatif au seuil de 1% ; (ns) non statistiquement significatif

Ces coefficients de corrélations bilatérales (Fréquence-Efficacité) traduisent la relation entre l'appréciation portée sur la qualité des interfaces et leurs mobilisations.

Les coefficients de corrélation de la diagonale de la matrice traduisent ainsi la relation entre la mobilisation d'une interface et la perception de son efficacité. Seuls deux coefficients sont statistiquement significatifs et positifs. Ils correspondent aux interfaces représentant l'architecture de la fonction RH interne et illustrent sa complexification et sa professionnalisation. Pour les autres interfaces, il n'y a pas de lien significatif entre fréquences de recours et efficacités perçues. Les pratiques ne semblent donc pas déterminées par la préoccupation de l'efficacité. Plusieurs explications peuvent être suggérées à ce résultat paradoxal : certaines interfaces correspondent à des pratiques sur lesquelles le gestionnaire n'a pas de pouvoir de décision (par exemple les interfaces « *Direction générale (interne)* », « *partenaires sociaux (interne)* » ou « *groupes projets (interne)* »). D'autres interfaces n'ont pas vocation à être immédiatement mobilisables d'un point de vue opérationnel ou à court terme et continuent donc à être mobilisées sans attente d'une utilité clairement mesurable (par exemple les interfaces « *réseaux RH (externe)* », « *autres réseaux (externe)* », « *organismes spécialisés (externe)* » ou les « *médias (externe)* »). L'absence de corrélation est plus surprenante en ce qui concerne l'interface « *prestataires de services (externe)* ».

Les autres coefficients traduisent des corrélations croisées entre la mobilisation d'une interface et la perception de l'efficacité d'une autre. On observe plusieurs résultats caractéristiques des stratégies d'arbitrages *internes vs externes*. Le gestionnaire recourt d'autant moins à l'interface « *organismes spécialisés (externe)* » qu'il juge efficace l'interface « *RH supports spécialisés (interne)* » (-0,87*) ou qu'il considère que sa mobilisation des « *médias (externe)* » lui semble efficace (-0,83*). De la même manière, la démarche « *groupe projet (interne)* » sera d'autant moins utilisée que le gestionnaire jugera efficace ses « *autres réseaux (externe)* » (-0,83*). Enfin, plus le cadrage stratégique est intense « *Direction Générale (interne)* », moins l'interface « *organismes spécialisés (externe)* » est perçue comme efficace (-0,96**). On retrouve également l'analyse précédente en termes de professionnalisation de la fonction. Le coefficient de corrélation est positif et élevé (0,90*) entre la fréquence de recours à l'interface « *RH supports spécialisés (interne)* » et l'efficacité perçue de l'interface « *médias (externe)* ».

2.3. Interfaces et phases du projet

Plusieurs interfaces sont indiquées comme étant clairement mobilisées sur toutes les phases des projets réglementaires¹¹. Il s'agit, en particulier, des processus collaboratifs (partenaires sociaux et groupes projets). D'autres, en particulier les consultants, peuvent n'être sollicités que plus ponctuellement en réponse à des besoins spécifiques (par exemple lors de phases d'audit ou d'évaluation).

Les DRH centrales, pour leurs parts, semblent endosser un rôle plus encadrant que coopératif. Leurs champs d'intervention, dans deux des trois entreprises concernées, portent sur le cadrage juridique brut et non sur une posture de construction d'expertise. Ce positionnement hiérarchique nous semble parfois susceptible de gêner les gestionnaires des ressources humaines locaux dans la conduite des projets réglementaires. Par exemple, le GRH 5 a indiqué ne pas avoir pu intégrer son expertise technique (hors du champ juridique) lors de la préparation de l'accord senior car le cadrage construit par le GRH groupe devait s'appliquer

¹¹ Les phases proposées aux GRH rencontrés sont :

- 1- audit/diagnostic/exploration,
- 2- décision,
- 3- mise en œuvre
- 4- suivi et évaluation,

stricto sensu. En revanche, le GRH ④ mentionne pouvoir solliciter des conseils des services spécialisés du groupe et disposer d'une réelle marge de discussion locale dans la limite du respect du cadre juridique global. Ces exemples illustrent parfaitement les considérations théoriques relatives à l'équilibre à trouver, au sein des nouvelles architectures RH, entre hyperspécialisation centralisée et pouvoirs locaux d'adaptation aux contingences.

2.4. Dynamique des interfaces

Les évolutions des interfaces ont été appréhendées sous deux angles différents.

Les GRH ont tout d'abord été consultés sur leurs perceptions quant aux évolutions de leurs pratiques durant leurs parcours professionnels. Un premier constat conduit à souligner les liens forts entre les types d'interfaces mobilisées et la fonction occupée. Ainsi le GRH ② sollicite par exemple prioritairement l'OPCA et les organismes spécialisés pour les projets concernant la formation et pour le recrutement les cabinets de recrutement, le service public de l'emploi. De la même manière, « *Le responsable des relations sociales recourt principalement aux interfaces alimentant son expertise juridique.* » Un second résultat permet d'analyser les interfaces mobilisées selon la maturité professionnelle. Le GRH ⑤ témoigne de la conduite des projets réglementaires : « *L'appui juridique recherché a évolué, la façon de présenter un sujet tient compte de : Il y a ce que permet la loi, ce qu'elle dit la loi l'interprétation de la loi et la réalité du terrain. Au début, on ne sait rien, on se cale derrière la loi et au fur et à mesure, on enrichit lecture de la loi avec les pratiques, ce qui est possible de faire ou pas, une expérience qui dit que l'on peut utiliser telle ou telle option ou aller dans tel ou tel domaine. Au début on pose une question et après c'est un échange* ».

Ainsi, les GRH expérimentés estiment qu'ils sollicitent plus intensément leurs interfaces de référence mais qu'elles évoluent peu, sauf lorsque le projet réglementaire requiert des compétences spécifiques nouvelles. L'approche des GRH plus jeunes semble un peu différente dans la mesure où ils indiquent clairement solliciter très fréquemment de multiples interfaces dans une logique de réseaux internes et externes. Toutefois, ce besoin ne se traduit pas par une utilisation massive des possibilités technologiques récentes. Les interfaces virtuelles ou numériques ne sont pratiquement pas mobilisées par les GRH : réseau sociaux digitaux, forum, communautés.

La seconde approche consistait à analyser l'évolution des interfaces en fonction des bouleversements organisationnels et environnementaux des fonctions RH. Les gestionnaires rencontrés ne perçoivent pas directement l'impact des changements organisationnels sur leur construction d'expertise. L'alternative de l'externalisation n'est pas une option affichée par les gestionnaires rencontrés. Le GRH ① reconnaît la réactivité à cette solution mais explique qu'elle n'est pas une motivation suffisante pour décider d'y recourir. Au contraire la complexité des responsabilités de la fonction GRH, justifie pour tous la maîtrise des processus en interne. Toutefois, les GRH ③ et ④, centralisés, témoignent de la création imminente d'une *communauté GRH* interne ouverte à tous les GRH du groupe. Ces communautés sont annoncées comme des lieux d'échanges, de construction de démarches communes et d'homogénéisation des pratiques. Pour le gestionnaire ④, la GRH groupe assurait à ce jour une mission consultative de conseil, centre de ressources, de garant de la cohérence des politiques RH. La logique de communauté induit la volonté de progresser en direction de processus moins hiérarchisés de partage des connaissances. En élargissant cette problématique aux interfaces externes, on retrouve ici des réflexions théoriques très récentes telles que celles proposées par Mudambi & Tallman (2010), Becerra, Lunnan & Huemer (2008) ou Sen & Shiel (2006) quant à la maîtrise des flux informationnels stratégiques autour du concept de *Knowledge Process Outsourcing* (KPO).

Au-delà de la dynamique des interfaces durant la carrière où suite à des évolutions organisationnelles, il apparaît enfin que les GRH ne remettent en cause que très faiblement les interfaces qu'ils mobilisent, y compris celles pour lesquelles le niveau de perception de l'efficacité est faible. Ainsi, le GRH ③ précise : « *Le mode d'organisation de l'entreprise, n'a pas d'incidence sur les interfaces que je sollicite, ayant travaillé dans le même secteur ce sont toujours les mêmes interfaces qui interviennent, je mobilise mieux les interfaces avec le temps.* »

Conclusion

Les gestionnaires des ressources humaines sont donc confrontés à des environnements particulièrement complexes et évolutifs. Les bouleversements réglementaires sont extrêmement fréquents et conduisent parfois à reconsidérer en profondeur les stratégies et les pratiques de GRH. Confrontés à une telle situation, les GRH doivent en permanence s'interroger sur leur capacité à faire évoluer leurs domaines d'expertises. Considérant les propositions des travaux académiques relatifs d'une part aux principales orientations stratégiques actuelles des organisations et, d'autre part, aux évolutions récentes des configurations organisationnelles de la fonction RH, notre postulat était de considérer que la mobilisation de multiples interfaces pouvait être un puissant levier d'adaptation à la disposition des gestionnaires des ressources humaines. L'objectif de cette recherche était ainsi de repérer puis d'analyser leurs pratiques en la matière. Nous avons, pour ce faire, réalisé une enquête auprès de différents professionnels. Elle nous a permis de mettre en évidence la pertinence de cette approche. Plusieurs limites nous semblent cependant devoir être soulignées. Tout d'abord, les observations réalisées, compte tenu du faible échantillon de professionnels rencontrés, ne sauraient être généralisées. Notre approche exploratoire visait en effet à poser les premiers jalons de ces réflexions. La recherche de résultats représentatifs et généralisables nécessiterait la mise en œuvre de protocoles de recherches plus approfondis. D'autre part, la taille de notre échantillon ne nous permet pas de segmenter nos observations. Probablement pourrait-il être pertinent de différencier les analyses selon des variables de contrôle non prises en compte telles que, par exemple, la culture de l'organisation ou sa taille ? Enfin, les informations recueillies traduisent exclusivement les perceptions des gestionnaires rencontrés. Elles peuvent ainsi comporter des biais méthodologiques qu'une enquête croisant et confrontant les observations permettrait de limiter. Plusieurs constats nous semblent émerger de cette recherche.

Les projets réglementaires considérés nécessitent la maîtrise par les GRH de deux ensembles de compétences complémentaires : une expertise technique et une capacité à mettre en œuvre les changements nécessaires. Nous montrons que la compétence technique juridique constitue un socle d'expertise mutualisée. Des consultants et cabinets juridiques interviennent en appui des GRH groupe mais aussi, ponctuellement, auprès des GRH « décentralisé ». Si les arbitrages s'effectuent au niveau local, le gestionnaire doit également développer des compétences de négociation afin de pouvoir jouer son rôle fondamental d'animateur de la dynamique sociale. Adapter un cadre conçu par une DRH centrale au contexte local n'est pas nécessairement simple et sans embuche et les chantiers actuels et futurs sont nombreux (pénibilité, égalité homme femme, plan prévention RPS, accès et maintien des salariés âgés au travail, intégration des apprentis, accords compétitivité-emploi,...). Pour reprendre le cadre d'analyse proposé par Mintzberg (2004, chapitre 3), construire une expertise et mettre en action de nouvelles pratiques associent d'une part des compétences analytiques et techniques (mobilisant l'hémisphère gauche du cerveau) et, d'autre part, intuition et intelligence des situations (mobilisant l'hémisphère droit du cerveau). Les nouvelles missions confiées aux gestionnaires des ressources humaines sollicitent ainsi simultanément les deux hémisphères

cérébraux. L'organisation est alors confrontée à la nécessité de spécialiser ses acteurs tout en maintenant l'équilibre de ces diverses compétences.

Nous mettons également en évidence que la grande variété des interfaces que les GRH mobilisent semble illustrer la capacité des gestionnaires à adapter leurs compétences aux nouveaux champs imposés par les évolutions du cadre juridique. Parmi ces multiples interfaces, le rôle des partenaires sociaux nous semble devoir être mis en exergue. L'expertise opérationnelle des GRH à améliorer le contexte des relations sociales, particulièrement dans le champ de la négociation collective, reste une construction en chantier bien que les évolutions réglementaires les plus récentes aient renforcé considérablement l'importance de ces processus.

La mobilité des GRH et le *benchmarking* semblent constituer d'importants facteurs de diffusion et de cristallisation des interfaces. Ils produisent en effet une fertilisation et une homogénéisation des pratiques complexes, notamment celle en matière d'expertise des projets réglementaires. Les pratiques sont toujours fortement contextualisées mais les échanges donnent à voir des chemins possibles.

Bibliographie

- Araujo L., Dubois A., Gadde L. (2003), "The Multiple Boundaries of the Firm", *Journal of Management Studies*, vol. 40, n° 5, July, p. 1255-1277.
- Barrette J. (2005), "Architecture de ressources humaines", *Relations Industrielles/Industrial Relations*, vol. 60, n° 2, p. 213-243.
- Barney J. (1999), "How a Firms' Capabilities Affect Boundary Decisions", *Sloan Management Review*, Spring, p. 137-145.
- Becerra M., Lunnan R. & Huemer L. (2008), "Trustworthiness, Risk, and the Transfert of Tacit and Explicit Knowledge Between Alliance Partners", *Journal of Management Studies*, vol. 45, n° 4, June, p. 691-713.
- Boyer L., Louart P. (2005), "Les avens de la GRH, Introduction générale au cahier spécial", *Management & Avenir*, vol. 2, n° 4, p. 105-110.
- Burt R. S. (1992), *Structural holes: the social structure of competition*, Harvard University Press.
- Coase R. (1937), "The nature of the Firm", *Economica*, vol. 4, p. 386-405.
- Contractor F. *et al.* (2010), "Reconceptualizing the Firm in a World of Outsourcing and Offshoring: The Organizational and Geographical Relocation of High-Value Company Functions", *Journal of Management Studies*, vol. 47, n° 8, December, p. 1417-1433.
- Coriat B. & Weinstein O. (2010), «Les théories de la firme entre «contrats» et «compétences», une revue critique des développements contemporains », *Revue d'Economie Industrielle*, n°129-130, p.57-86.
- 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 & Avenir*, vol. 1, n° 21, p. 207-220.
- Dietrich A. (2009), "Le manager intermédiaire ou la GRH mise en scène", *Management & Avenir*, vol. 1, n° 21, p. 196-206.
- Granovetter M. (2005), «The Impact of Social Structure on Economic Outcomes», *Journal of Economic Perspectives*, vol. 19, n° 1, pp. 33-50
- Guilloux V. (2007), "Outsourcing et Ressources Humaines: le BPO: solution pour la transformation de la fonction RH ?", *Management & Avenir*, vol. 3, n° 13, p. 114-123.
- Hamel G., Prahalad C. (1990), "The Core Competence of the Corporation", *Harvard Business Review*, vol. 68, n° 3, p. 79-91.
- Hätönen J., Eriksson T. (2009), "30+ years of research and practice of outsourcing – Exploring the past and anticipating the future", *Journal of International Management*, vol. 15, n° 2, p. 142-155.
- Loasby B. (1998), "The organization of capabilities", *Journal of Economic behavior & Organization*, vol. 35, n° 2, p. 139-160.
- Miroudot S., Lanz R., Ragoussis, A. (2009), "Trade in Intermediate Goods and Services", *JOECD Trade Policy Working Papers*, n° 93, OECD Publishing. Disponible le 21 février 2012 à l'adresse: <http://www.oecd.org/dataoecd/47/14/44437205.pdf>

- Mintzberg H. (2004), *Le management : voyage au centre des organisations*, Editions d'organisation.
- Mudambi S., Tallman S. (2010), "Make, Buy or Ally? Theoretical Perspectives on Knowledge Process Outsourcing through Alliances", *Journal of Management Studies*, vol. 47, n° 8, December, p. 1434-1456.
- Mudambi R., Venzin M. (2010), "The Strategic Nexus of Offshoring and Outsourcing Decisions", *Journal of Management Studies*, vol. 47, n° 8, December, p. 1510-1533.
- Penrose E. (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford: Basil Blackwell.
- Peretti J.-M. (1996), *Tous DRH - Pratiques de gestion des ressources humaines à l'usage des dirigeants et des superviseurs*, Editions d'Organisation, Paris.
- Pihel L. (2008), "L'emploi durable, une relation de type don/contre-don. De la validation aux enseignements d'un paradigme", *Relations industrielles / Industrial Relations*, vol. 63, n° 3, p. 502-526.
- Porter M. (1996), "What is Strategy ?", *Harvard Business Review*, vol. 74, n° 6, p. 61-79.
- PriceWaterhouseCoopers (2009), *Outsourcing comes of age: The rise of collaborative partnering*, mars. Disponible le 21 février 2012 à l'adresse: http://www.pwc.com/en_GX/gx/operations-consulting-services/pdf/outsourcingcomesofage.pdf
- Richardson G. (1972), "The organization of industry", *The Economic Journal*, vol. 82, September, p. 883-896.
- Santos F., Eisenhardt K. (2005), "Organizational Boundaries and Theory of Organization", *Organization Science*, vol. 16, n° 5, September-October, p. 491-508.
- Sen F., Shiel M. (2006), "From business process outsourcing (BPO) to knowledge process outsourcing (KPO): some issues", *Human Systems Management*, vol. 25, p. 145-155.
- Scouarnec A. (2005), "Le DRH de demain : Esquisse d'une rétro-prospective de la fonction RH", *Management & Avenir*, vol. 2, n° 4, p. 111-138.
- Ulrich D. (1997a), *Human Resource Champions, The Next Agenda for Adding Value to HR Practices*, Harvard Business School Press, Harvard.
- Ulrich D. (1997b), "HR of the futur: conclusions and observations", *Human Resource Management*, spring, vol. 36, n° 1, p. 175-179.
- Uzzi B. (1996), «The sources and consequences of embeddedness for the economic performance of organizations: the network effect», *American Sociological Review*, vol. 61, pp. 674-698
- Uzzi B. (1997), «Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness», *Administrative Science Quarterly*, vol. 42, pp. 35-67.
- Williamson O. (1975), *Markets and Hierarchies: analysis and antitrust Implications*, The Free Press.
- Williamson O. (1985), *The economic institutions of capitalism*, The Free Press.