



CHAIRE
laboRH

Chaire laboRH en Management Humain et
Transformations du Travail

Rapport de recherche, vol. 9, n°2., 2020

Légitimité et positionnement de la fonction RH vis-à-vis du business

Rapport complet – Juin 2020

Claire Faieta, Clotilde Hallet, Charlotte Rodriguez,
Laurent Taskin, Laurianne Terlinden



Université catholique de Louvain
Ecole des Sciences du travail & Louvain Research Institute in Management and Organizations

Ce rapport de recherche a été réalisé dans le cadre de la Chaire laboRH, financée par AGC, AXA, Banque Nationale de Belgique, BNPP Fortis, ORES, Solvay, Société Wallonne Des Eaux, RTBF et UCLouvain, avec le soutien de la Fondation Louvain et sous la coordination académique du Pr Laurent Taskin.

La Chaire laboRH en Management humain et transformations du travail a pour ambition de constituer un centre d'expertise dédié au domaine de la gestion des personnes en milieu de travail, au sein de l'Université.

www.uclouvain.be/laboRH

Référence à citer/To quote as follows :

Faieta, C., Hallet, C., Rodriguez Conde, C., Taskin, L., & Terlinden, L. (2020). *Légitimité et positionnement de la fonction RH vis-à-vis du business*, Rapport complet de la Chaire laboRH, vol. 9, no. 2, 129 p.

Table des matières

Résumé.....	7
Executive summary.....	10
Introduction générale	13
Contextualisation.....	15
Le concept de légitimité.....	16
1. Les principales approches en sciences de gestion	16
1.1. Les approches en théorie des organisations : la conformité aux attentes institutionnelles et l'importance du collectif	16
1.2. L'approche psychologique et la justice en tant que source de pouvoir et d'obéissance	18
1.3. Conclusion.....	19
2. Les acteurs évaluant la légitimité d'une entité organisationnelle	19
2.1. La distinction entre les niveaux collectif et individuel	19
2.2. La distinction entre les acteurs internes et externes	20
2.3. Conclusion.....	20
3. Les sources de légitimité et leurs différentes rationalités.....	21
3.1. La légitimité pragmatique et instrumentale	21
3.2. La légitimité relationnelle	22
3.3. La légitimité morale	22
3.4. La légitimité <i>cognitive</i> et tenue pour acquise	22
3.5. La légitimité charismatique	23
3.6. La légitimité à travers le discours	24
3.7. Conclusion.....	25
4. Le processus de légitimation	26
Partie empirique	28
Chapitre 1 : Démarche méthodologique	29
1. Une démarche exploratoire, inductive et qualitative.....	29
2. Le recueil des données.....	30
2.1. Le profil des personnes interrogées.....	30

2.2. Les entretiens semi-directifs et la conception d'un guide d'entretien grâce à une revue de la littérature scientifique préalable	30
2.3. Les données collectées	31
3. La méthode d'analyse des données	33
Chapitre 2 : Présentation des résultats des entretiens semi-directifs.....	35
1. L'existence d'une légitimité dans le chef de la fonction et du département RH.....	35
1.1. Une légitimité qui fait globalement l'unanimité.....	35
1.2. Une légitimité qui doit être nuancée : les critiques et la difficulté d'être un service de support	37
1.3. La distinction entre légitimité de la fonction RH et légitimité du département RH	38
1.4. Conclusion.....	39
2. Les sources de légitimité et d'illégitimité relevant du périmètre de la fonction RH.....	40
2.1. Résultats et apports concrets pour le business.....	40
2.2. L'expertise de la fonction RH	45
2.3. Les outils et processus	65
2.4. Le garant des valeurs et de l'équité	67
2.5. Synthèse autour des sources de légitimité et d'illégitimité relevant du périmètre de la fonction RH	70
3. Les sources de légitimité et d'illégitimité situées en dehors du périmètre de la fonction RH	72
3.1. Sources proches du périmètre de la fonction RH relevant d'une coresponsabilité	72
3.2. Sources éloignées du périmètre de la fonction RH	75
3.3. Synthèse autour des sources de légitimité et d'illégitimité situées en dehors du périmètre de la fonction RH	77
4. Conclusion générale de l'étude empirique.....	79
4.1. L'existence d'une légitimité	79
4.2. Les sources de légitimité contribuant à l'acquisition, au maintien ou à la perte de la légitimité	80
Revue de littérature.....	84

1. Présentation des modèles traditionnels de GSRH : quelques balises.....	85
1.1. La création de valeur ajoutée par la fonction RH et l'expert(-ise).....	85
1.2. La création de valeur ajoutée par la définition d'une stratégie RH.....	90
2. Les sources de légitimité identifiées à partir des modèles de GSRH et la contribution de notre recherche	91
2.1. Le lien entre modèles de GSRH et sources de légitimité.....	91
2.2. Les sources de légitimité identifiées sur base de la littérature en GSRH	92
2.3. Les points de convergence et de divergence observés entre les représentations des responsables RH et les représentations des responsables du business.....	95
Exercice de réflexivité : l'outil d'autodiagnostic.....	98
1. L'outil d'autodiagnostic de la légitimité de la fonction RH.....	99
2. Principaux apprentissages	99
Conclusion générale.....	104
1. Synthèse des principales contributions de notre étude	104
2. Les limites de notre étude et les pistes de réflexion qu'elle soulève.....	106
Bibliographie.....	108
Annexes.....	114
Annexe 1 : le guide d'entretien.....	114
Annexe 2 : l'outil d'autodiagnostic de la légitimité de la fonction RH du point de vue du business.....	115

Liste des figures

Figure 1. Sources de légitimité et de non-illégitimité.....	82
Figure 2. Les différentes fonctions et activités de la fonction RH (Taskin et Dietrich, 2020, p. 137)	86
Figure 3. Les 4 types de rôles de la fonction RH selon Ulrich (Taskin & Dietrich, 2020, p.136)	87
Figure 4. Les 5 types de rôles de la fonction RH selon Ulrich et Brockbank (2005) et leur correspondance avec la typologie d'Ulrich (Taskin & Dietrich, 2020, p.138).....	89
Figure 5. Les compétences RH (Taskin & Dietrich, 2020, p.145)	89
Figure 6. La stratégie Best Fit (Taskin & Dietrich, 2020, p.147)	90
Figure 7. Synthèse des convergences et divergences entre représentations des responsables RH et représentations des responsables du business.....	95

Liste des tableaux

Tableau 1. Les dimensions de légitimité et sources de légitimité associées	25
Tableau 2. Résumé du profil des personnes interrogées	32
Tableau 3. Définition des thèmes et sous-thèmes	34
Tableau 4. Sources de légitimité et d'illégitimité - Résultats et apports concrets pour le business.....	45
Tableau 5. Récapitulatif des activités RH valorisées par le business.....	54
Tableau 6. Sources de légitimité et d'illégitimité – Expertise de la fonction RH	65
Tableau 7. Sources de légitimité et d'illégitimité - Outils et processus	66
Tableau 8. Sources de légitimité et d'illégitimité - Le garant des valeurs et de l'équité	69
Tableau 9. Sources de légitimité et d'illégitimité relevant du périmètre de la fonction RH.....	70
Tableau 10. Les sources de légitimité et d'illégitimité situées en dehors du périmètre de la fonction RH.....	77
Tableau 11. Sources de légitimité et d'illégitimité, classées selon leur positionnement par rapport au périmètre de la fonction RH.....	83
Tableau 12. Synthèse des différents rôles et activités de la fonction RH selon les modèles de GSRH.....	94
Tableau 13. Synthèse des réflexions des partenaires.....	101

Résumé

Cette recherche inductive menée de septembre 2019 à juin 2020 dans le cadre de la Chaire laboRH de l'UCLouvain porte sur la **légitimité de la fonction RH du point de vue du business** - c'est-à-dire des responsables d'entités stratégiques et des responsables d'entités opérationnelles.

L'objectif poursuivi est de questionner la légitimité de la fonction RH aux yeux du business et d'identifier les pratiques RH à mettre en œuvre pour répondre aux attentes de ce dernier. Trois sous-objectifs ont ainsi été identifiés :

- (1) Identifier les différentes sources de légitimité de la fonction RH pour le business;
- (2) Identifier les rôles et pratiques RH qui y contribuent ;
- (3) Par un exercice de réflexivité, agir sur le positionnement de la fonction RH.

Afin de mener notre recherche, nous avons procédé en 5 étapes :

Etape 1 : la contextualisation

Avant d'investiguer le terrain, nous avons cherché à clarifier le concept de légitimité et avons retenu la définition de Suchman (1995) qui définit la légitimité comme « *une perception ou supposition générale relative aux actions d'une entité, qui sont estimées souhaitables ou appropriées compte tenu d'un système socialement construit de normes, valeurs, croyances et définitions* ». En outre, nous avons pu constater que la légitimité était un concept multi-dimensionnel. Le tableau 1 reprend les différentes sources de légitimité identifiées dans la littérature ainsi que les différentes dimensions qui les sous-tendent.

Etape 2 : l'analyse empirique

Afin de mieux cerner les sources de légitimité de la fonction RH du point de vue du business, nous avons opté pour une démarche qualitative exploratoire. Au total, nous avons menés 23 entretiens semi-directifs avec des représentants du business issus des organisations partenaires de la Chaire laboRH. Ces entretiens ont ensuite été intégralement retranscrits et analysés thématiquement au sens de Paillé et Mucchielli (2016).

Notre analyse nous a permis d'explorer les éléments permettant d'expliquer l'existence d'une certaine légitimité dans le chef de la fonction et du département RH. Celle-ci tend à montrer qu'il existe des sources de légitimité d'une part, et des sources d'illégitimité d'autres part. Nous avons ainsi identifié plusieurs sources de légitimité et d'illégitimité pouvant être distinguées selon leur état de proximité avec le département RH et les membres de la fonction RH :

- (1) Les sources qui relèvent du périmètre de la fonction RH ;
- (2) Les sources situées en dehors du périmètre de la fonction RH relevant d'une responsabilité partagée entre le département RH et les responsables du business, principalement ;
- (3) Les sources situées en dehors du périmètre de la fonction RH étant totalement en dehors de son contrôle.

Celles-ci ont été présentées lors du deuxième workshop en mars et sont synthétisées dans le tableau 11.

Etape 3 : la revue de littérature portant sur les représentations de la fonction RH

La légitimité étant un construit social, nous nous sommes ensuite demandés si les sources identifiées lors de l'empirie convergeaient avec les sources de légitimité traditionnellement associées à la fonction RH par les représentants RH eux-mêmes. Pour ce faire, nous avons mobilisés les modèles de gestion stratégique des ressources humaines (GSRH) traditionnels qui offrent une perspective sur la légitimité perçue de la fonction RH du point de vue des responsables RH. Cela nous a permis d'identifier les points de convergence et de divergence observés entre les représentations des responsables RH, d'une part, et celles des responsables du business, d'autre part. Celles-ci sont synthétisées dans la figure 7.

Etape 4 : l'exercice de réflexivité

Notre recherche empirique nous a, par ailleurs, permis d'élaborer un **outil d'autodiagnostic** (cf. annexe 2) destiné à accompagner les représentants de la fonction RH dans la réalisation d'un exercice de réflexivité portant sur la légitimité et le positionnement de la fonction RH au sein de leur organisation. Cet exercice comportait plusieurs objectifs :

- (1) Permettre aux acteurs de s'approprier les résultats de la recherche ;
- (2) Faciliter l'identification des sources de légitimité et des sources d'illégitimité au sein de leur organisation et, enfin ;
- (3) Amorcer une réflexion autour des actions à mettre en œuvre pour parvenir à développer la légitimité de la fonction.

Etape 5 : la conclusion générale

Enfin, une conclusion clôture la recherche et met en évidence différents constats que notre recherche nous a permis de réaliser plusieurs constats en la matière :

- (1) Il importe de distinguer légitimité de la fonction RH et légitimité du département RH. En effet, le département RH et ses membres ne sont plus les seuls acteurs légitimes lorsqu'il s'agit de poursuivre les activités relevant de la fonction RH. Les professionnels de la GRH sont de plus en plus amenés à

collaborer avec le terrain et à co-construire leurs dispositifs avec d'autres acteurs ce qui leur permet d'être plus proches des préoccupations du business.

- (2) Les sources de légitimité et d'illégitimité identifiées trouvent une certaine résonance avec les rôles et activités RH pointés comme sources de valeur ajoutée par les principaux modèles de la gestion stratégique des ressources humaines, si ce n'est que notre recherche met davantage en exergue l'importance de la promotion des activités RH, de la cohérence entre discours et action ainsi que des valeurs humanistes portées et défendues par la fonction RH.
- (3) Certains éléments ne constituent pas réellement des sources de légitimité mais plutôt des sources d'illégitimité ; ils semblent être de nature à créer une forte insatisfaction auprès des responsables du business. L'insatisfaction qu'ils génèrent peut empêcher la prise en considération d'autres sources de nature à renforcer la légitimité de la fonction. Ce constat implique une forme de priorisation des actions menées par la fonction RH. Ainsi, le point de vue selon lequel les activités stratégiques de gestion du changement seraient celles qui apportent le plus de valeur ajoutée - et donc les activités prioritaires -, est à nuancer. En effet, l'absence de crédibilité par rapport aux rôles plus opérationnels de la fonction serait de nature à empêcher le développement d'une légitimité fondée sur un rôle plus stratégique.

Executive summary

This research conducted within the Chaire laboRH between September 2019 and June 2020 aims at investigating the legitimacy of the HR function from the business point of view (i.e. heads of strategic entities and heads of operational entities). In that context, our main objective was to question the current legitimacy of the HR function and to identify the HR practices that meet the expectations of the business.

In order to do so, we have determined three sub-objectives, which are:

- (1) The identification of the different sources of legitimacy of the HR function from the business point of view;
- (2) The identification of the HR roles and practices that contribute to the legitimacy and to the illegitimacy of the HR function;
- (3) Through a reflexive exercise, the evaluation of the current positioning of the HR function.

More concretely, we proceeded in five steps:

Step 1: contextualization

Before starting our empirical analysis, we first clarified the concept of legitimacy thanks to a short literature review. We adopted Suchman's definition of legitimacy. According to Suchman (1995), legitimacy is *"a generalized perception or assumption that the actions of an entity are desirable, proper, and appropriate within some socially constructed system of norms, values, beliefs, and definitions"* and is therefore, a social construct. Furthermore, we found that legitimacy was a multi-dimensional concept. Table 1 lists the different sources of legitimacy identified in the literature and the different dimensions that underlie them.

Step 2: empirical analysis

We carried out a qualitative research to identify the different sources of legitimacy of the HR function from the business point of view. We thus conducted 23 semi-directive interviews with business representatives, including CEO, members of executive committees and heads of operational entities. We notably found that the sources of legitimacy could differ from the sources of illegitimacy. Our study also led us to make a clear distinction between the sources that are:

- (1) Within the scope of the HR function;
- (2) Outside the scope of the HR function but that constitute a shared responsibility between the HR department and business managers;
- (3) Outside the scope of the HR function and completely outside its control.

Table 11 summarizes the different sources of legitimacy and illegitimacy that we have identified.

Step 3: literature review

We completed a literature review to compare our findings with the social representations of HR professionals regarding the legitimacy of the HR function. In that respect, we have chosen to mobilize the traditional models of Strategic Human Resource Management (SHRM) since they actually reflect the perspective of HR professionals. Figure 7 illustrates the points of convergence and divergence, which have been observed.

Step 4: a self-assessment tool

Based on our empirical analysis, we developed a self-assessment tool (cf. appendix 2) designed to assist HR professionals in having a reflexive time about the current positioning of the HR function within their organization. The tool facilitates the identification of sources of (il)legitimacy in a given context and allows for brainstorming around the steps to be taken in order to develop the legitimacy of the HR function.

Step 5: general conclusion

Finally, we can summarize our findings as follows:

- (1) One should always distinguish between the legitimacy of the HR function and the legitimacy of the HR department. Indeed, the HR department is no longer the only legitimate stakeholder when it comes to pursuing activities that are within the scope of the HR function. HR professionals increasingly collaborate with other stakeholders to co-construct HR processes and to perform operational tasks.
- (2) There are many points of convergence between the sources of (il)legitimacy that we have identified and the HR activities that SHRM models identify as sources of value-added. However, our study highlights the importance of promoting HR activities, avoiding gaps between words and deeds, and encouraging humanist values at work.
- (3) Some elements only constitute sources of illegitimacy: their presence is perceived as normal whereas their absence seems to trigger a strong dissatisfaction among business managers. This dissatisfaction might prevent other sources of legitimacy from reinforcing the legitimacy of the HR function. Consequently, the HR function should prioritize its actions while attempting to

improve its legitimacy. For instance, it should make sure that its actions are credible enough as regards operational activities before considering gaining legitimacy based on a strategic role.

Introduction générale

Quelle est la légitimité de la fonction Ressources Humaines ? Voilà une question que les responsables RH se posent sans répit depuis trois décennies. Dans le champ de la GRH, la réponse apportée tient en l'identification d'activités et de leur « valeur ajoutée ». Toutefois, la notion de légitimité est un construit social : elle est produite par des acteurs et peut donc varier en fonction des catégories d'acteurs considérées. Dans cette recherche, au-delà de la réponse traditionnelle apportée à cette question par les responsables RH eux-mêmes, nous nous focalisons sur **la légitimité de la fonction RH du point de vue du business** - c'est-à-dire des responsables d'entités stratégiques (CEO, membres des comités de direction) et des responsables d'entités opérationnelles.

Cette question fait émerger trois objectifs intermédiaires : **1)** Identifier les différentes sources de légitimité de la fonction RH pour le business ; **2)** Identifier les rôles et pratiques RH qui y contribuent ; **3)** Agir sur le positionnement de la fonction RH, par un exercice de réflexivité.

Pour mener à bien notre étude, une **démarche inductive** de nature **exploratoire** se déclinant en **quatre temps** a été déployée. Dans un premier temps, nous avons réalisé une première revue de la littérature portant sur la **notion de légitimité** telle qu'elle est abordée dans la recherche en sciences de gestion. L'objectif était de contextualiser notre objet de recherche afin d'élaborer un guide d'entretien pertinent pour soutenir notre exploration.

Dans un deuxième temps, une **étude empirique** a été menée afin de mieux cerner les sources de légitimité de la fonction RH du point de vue des responsables des entités opérationnelles et des membres des comités de direction. Dans ce cadre, vingt-trois entretiens semi-directifs ont été réalisés avec des responsables opérationnels et des membres de comités de direction, faisant partie des organisations partenaires de la Chaire laboRH. Cette étude nous a permis de réaliser un **tableau de synthèse** reprenant les différentes sources de légitimité et d'illégitimité de la fonction RH aux yeux du business et a abouti à la création d'un **outil d'autodiagnostic de légitimité de la fonction RH**, qui a pu être mobilisé par la suite dans le cadre d'un exercice de réflexivité.

Dans un troisième temps, nous avons tenu à comparer ces enseignements, provenant des représentants du « business » avec les sources de légitimité traditionnellement identifiées par les responsables RH – qui sont à la base des principales typologies des rôles de la fonction RH au regard, justement, de la valeur ajoutée qu'ils génèrent. La synthèse de cette littérature est ensuite confrontée aux résultats obtenus lors de l'étude empirique, afin de mieux comprendre les convergences et divergences entre les

représentations des responsables RH d'une part, et celles des responsables d'entités « business », d'autre part.

Dans un quatrième temps, enfin, la réalisation d'un **exercice de réflexivité** par des professionnels de la GRH quant à la légitimité de leur fonction au sein de leur propre organisation nous a permis de réfléchir au positionnement de la fonction RH, aux difficultés qu'elle rencontrait dans le déploiement de ses activités ainsi qu'à des pistes d'actions visant à développer la légitimité de la fonction et du département RH.

Contextualisation

Le concept de légitimité

1. Les principales approches en sciences de gestion

La légitimité est un concept multidisciplinaire, à la fois abordé en sociologie et théorie des organisations (e.g. Dowling & Pfeffer, 1985 ; Meyer & Rowan, 1977 ; Parsons, 1960 ; Weber, 1968), en psychologie sociale (e.g. French & Raven, 1959 ; Jost & Major, 2001 ; Tyler, 2006) ainsi qu'en sciences politiques et juridiques (e.g. Cohen, 1997 ; Hurt, 1990 ; Tyler, 1990). La légitimité est, à ce titre, étudiée dans le chef des individus (notamment des leaders), des collectifs, des organisations, des procédures et des institutions publiques.

Dans ce rapport, nous avons choisi de développer les approches en théorie des organisations et en psychologie sociale, qui sont celles qui ont le plus souvent été mobilisées par les chercheurs en sciences de gestion, jusqu'à présent (e.g. Bitektine & Haack, 2015 ; Elsbach & Sutton, 1992 ; Oliver, 1991 ; Suchman, 1995 ; Tost, 2011).

Ces deux approches sont habituellement considérées comme des approches distinctes, car appartenant à des champs disciplinaires distincts étudiant respectivement les fondations « macro » et « micro » des institutions (Johnson, Dowd & Ridgeway, 2006). Plus récemment, certains auteurs ont néanmoins tenté de les concilier (e.g. Bitektine & Haack, 2015 ; Tost, 2011). Nous y reviendrons à la section 4, relative au processus de légitimation.

1.1. Les approches en théorie des organisations : la conformité aux attentes institutionnelles et l'importance du collectif

1.1.1. Au commencement, le concept de légitimité chez Weber

L'approche récente du concept de légitimité en sociologie et psychologie sociale s'inspire en grande partie des écrits de Weber (e.g. 1968 ; 1922) relatifs à la légitimité de l'ordre social et à la domination (Tyler, 2006). Chez Weber (1922), la légitimité est abordée à travers le prisme de l'autorité et de sa domination *légitime* ; elle est très fortement liée aux questions de commandement et d'obéissance. La légitimité, pour Weber, c'est en fait la croyance en la validité d'un ordre social, impliquant le consentement à la contrainte par sens du *devoir* (Eraly, 2015), laquelle naît de la cohérence que les individus pensent retrouver entre les éléments de l'ordre social auquel ils obéissent et les normes, valeurs et croyances qu'ils estiment partagées par leur environnement social (Johnson et al., 2006). Elle est dès lors le fruit d'une construction sociale et collective de la réalité primant sur le jugement personnel de l'individu.

1.1.2. Le concept de légitimité organisationnelle en théorie des organisations

Dans la littérature traitant de la légitimité organisationnelle, l'une des définitions de la légitimité les plus citées demeure celle de Suchman (1995). Tenant à la fois compte des dimensions évaluatives et cognitives de la légitimité ainsi que de l'importance du rôle joué par les valeurs et normes sociales dans la qualification de ce qui est légitime, ce dernier définit la légitimité comme « *une perception ou supposition générale relative aux actions d'une entité, qui sont estimées souhaitables ou appropriées compte tenu d'un système socialement construit de normes, valeurs, croyances et définitions* » (notre traduction, p. 574). Selon Suchman, la légitimité serait donc socialement construite et relèverait tant de ce qui est souhaitable - et donc d'un jugement par rapport à ce qui doit être - que de ce qui est compréhensible - et donc valide à la lumière des informations présentes dans l'environnement institutionnel.

Fondamentalement, dans la perspective organisationnelle, la légitimité est un concept intimement lié à l'existence de l'entité organisationnelle considérée, qu'elle explique (Meyer & Scott, 1983) ou justifie (Maurer, 1971) aux yeux des différentes parties prenantes (i.e. les clients, les fournisseurs, les organisations partenaires, l'autorité publique, etc.) et de la société, en général. Elle permet de rationaliser ce que l'entité organisationnelle fait et, par le biais du sentiment de nécessité et la confiance qui en découlent, lui permet de recevoir le support indispensable à la continuité de son existence (Suchman, 1995). Dans un certain sens, les auteurs en théorie des organisations étendent donc la notion de légitimité à d'autres formes de pouvoir que la capacité à se faire obéir ou à dominer.

Pour gagner en légitimité, les organisations sont parfois tenues d'incorporer des structures, politiques et procédures spécifiques à leur environnement institutionnel, dont certaines s'apparentent à des mythes, dans la mesure où elles sont considérées comme allant de soi indépendamment de leurs véritables résultats en termes d'efficacité. Par exemple, dans certains environnements institutionnels, le simple fait de présenter des analyses économétriques détaillées aux investisseurs ou aux clients peut aider à justifier les plans d'investissements proposés pour les prochaines années, alors même que personne ne les aurait lu ou compris. De même, dans certains secteurs, il est attendu d'une organisation efficace qu'elle dispose d'un département RH ou d'un département R&D (Meyer & Rowan, 1977). Les organisations qui ne se conforment pas aux attentes institutionnelles s'exposent à la critique et risquent de voir leur utilité questionnée, que ce soit par les parties prenantes internes (i.e. collaborateurs, middle-management, responsables opérationnels, etc.) ou externes (i.e. clients, fournisseurs, concurrents, autorités publiques, etc.).

1.1.3. Au-delà de la perspective institutionnelle : la perspective managériale et les capacités d'action

Selon certains auteurs, davantage inscrits dans une perspective managériale et stratégique, la légitimité n'en demeure pas moins une ressource opérationnelle qui peut dès lors faire l'objet d'un avantage concurrentiel (Suchman, 1995). Ashforth et Gibbs (1990) considèrent ainsi que les entités organisationnelles recherchent activement la légitimité en se conformant volontairement aux attentes institutionnelles - de façon substantielle ou purement symbolique -, et qu'elles doivent souvent arbitrer entre différentes sources de légitimité et ressources indispensables à leur évolution.

À la différence des néo-institutionnalistes qui estiment que les institutions déterminent la structure et le fonctionnement des organisations sans que les différents acteurs organisationnels n'en soient nécessairement conscients, les auteurs en stratégie attribuent au contraire une certaine forme de contrôle et d'influence de la part de l'organisation et de ses managers sur les sources de légitimité présentes dans leur environnement institutionnel (Oliver, 1991). Dans cette optique, la légitimité devient une donnée manipulable, qui peut être gagnée, maintenue ou réparée grâce à l'élaboration de stratégies adaptées par un management doté d'autoréflexivité et d'autonomie. A titre d'exemple, les dirigeants d'une entreprise à la tête d'une technologie disruptive pourront tenter de populariser leur produit en recourant au lobbying, à la publicité ou au sponsoring, afin d'en vanter son utilité ou d'en rendre l'usage plus « lisible », du point de vue d'un environnement culturel peu réceptif au départ (Suchman, 1995).

1.2. L'approche psychologique et la justice en tant que source de pouvoir et d'obéissance

1.2.1. La légitimité de l'autorité

En psychologie sociale, la légitimité se définit principalement comme une forme de pouvoir conférant à une autorité la capacité de façonner les comportements d'autrui, en dépit de tout système de récompenses ou de sanctions (e.g. Ford & Johnson, 1998 ; French & Raven, 1959). La légitimité permet aux entités organisationnelles de faire l'économie de certaines ressources en matière de surveillance et d'incitants, et donc de faciliter leur survie, puisqu'en sa présence, les individus sont convaincus que l'entité a le droit de prendre des décisions qui influencent la vie d'autrui et acceptent, par conséquent, de se conformer à ses attentes (Tyler, 2006).

1.2.2. La légitimité, une simple question de justice ?

La littérature en psychologie tend à confondre les notions de légitimité et de justice, dans la mesure où de nombreux auteurs présentent la justice comme étant le déterminant principal dans les jugements de légitimité (Tost, 2011). Certains auteurs

font d'ailleurs explicitement référence à la perception subjective de justice ou de conflit avec des valeurs de justice lorsqu'ils définissent les notions de légitimité (Major & Schmader, 2001) et d'illégitimité (Hornsey, Spears, Cremers & Hogg, 2003).

Du point de vue des psychologues, la perception qu'une entité organisationnelle est juste serait, en fait, la principale source de légitimité de son autorité : la légitimité proviendrait en grande partie de la façon dont celle-ci prend ses décisions et exerce son autorité (Tyler, 2006). Dans cet ordre d'idées, Tyler et Blader (2000, 2005) ont, par exemple, montré que la légitimité des managers et CEO dans les organisations était fortement corrélée au sentiment de justice procédurale, c'est-à-dire au sentiment que les règles et procédures définissant l'allocation des revenus au sein d'une organisation sont justes.

1.3. Conclusion

A l'issue de cet exercice de contextualisation de notre objet de recherche, nous avons choisi de retenir la définition de la légitimité proposée par Suchman (1995) : « *une perception ou supposition générale relative aux actions d'une entité, qui sont estimées souhaitables ou appropriées compte tenu d'un système socialement construit de normes, valeurs, croyances et définitions* ». Cela nous a semblé pertinent dans la mesure où un département RH reste finalement l'une des sous-entités d'une organisation, liée par le même type d'objectifs et de contraintes, et donc, d'attentes de la part du business.

Dans le contexte particulier de notre recherche, étudier la légitimité de la fonction RH revient dès lors à étudier la perception générale des membres des comités stratégiques et opérationnels de différents secteurs d'activité quant à la pertinence des activités et politiques RH menées par la fonction RH au sein de leurs organisations respectives.

2. Les acteurs évaluant la légitimité d'une entité organisationnelle

2.1. La distinction entre les niveaux collectif et individuel

Lorsqu'il est question de légitimité, il convient de distinguer les niveaux collectif et individuel, ce qui nous amène à introduire les notions de *validité* et de *convenance* (Bitektine & Haack, 2015 ; Tost, 2011 ; Zelditch, 2006). S'inspirant des travaux de Weber sur la légitimité, Dornbusch & Scott (1975) émettent l'hypothèse que les individus sont influencés par la perception des autres membres du groupe quant au caractère approprié d'une action (i.e. sa *validité*), lorsqu'ils jugent à leur propre niveau si une action est appropriée ou non (i.e. sa *convenance*). Un individu peut, par conséquent, estimer une entité organisationnelle légitime, alors même que les politiques et procédures qu'elle met en place ne sont pas en accord avec son propre jugement. Il l'estime légitime, non pas parce qu'elle agit de la meilleure façon qu'il soit, mais parce que ses activités sont telles qu'elles doivent être du point de vue du collectif (Thye & Lawler, 2006). En d'autres termes, la légitimité ne peut être réduite à l'existence de

représentations mentales enfermées dans la tête de chaque individu, lesquelles finiraient par se rencontrer parce qu'elles se ressemblent: les individus se conforment à une même norme sociale dans l'optique d'appartenir à une communauté et de faciliter le vivre-ensemble. Ce qui est légitime relève ainsi de la croyance *pour nous*, en tant que collectif (Eraly, 2015).

Dans les faits, le niveau collectif est incarné par des institutions ou autres entités collectives, telles que l'opinion publique, les médias, les institutions publiques ou encore les syndicats, qui par leurs communications et par leurs attitudes vis-à-vis de l'organisation considérée, influencent les croyances individuelles en termes de *validité* (Bitektine & Haack, 2015 ; Finch, Deephouse & Varella, 2015). Ces acteurs collectifs représentent donc des sources d'indices de *validité*.

2.2. La distinction entre les acteurs internes et externes

La légitimité peut être donnée par des parties prenantes externes, détentrices de ressources utiles à l'entité organisationnelle concernée, telles que les clients, les investisseurs, les institutions publiques ou même l'opinion publique (e.g. Stone & Brush, 1996 ; Zimmerman & Zeitz, 2002) mais elle peut également être interne et donnée par les membres de l'organisation (e.g. Alves & Frih, 2016 ; Brown & Toyoki, 2013 ; Drori & Honig, 2013). Elle agit alors comme « *un outil renforçant les pratiques organisationnelles et mobilisant les membres organisationnels autour d'une vision éthique, stratégique et idéologique commune* » (Drori & Honig, 2013, notre traduction, p. 347), participant dès lors de la stabilité de l'entité organisationnelle.

De par l'engagement qu'elle suscite auprès des membres organisationnels, la légitimité interne peut, en fait, contribuer à renforcer la légitimité externe (Drori & Honig, 2013). Certains auteurs (e.g. Lu & Xu, 2006) estiment néanmoins que les légitimités interne et externe tendent à se développer séparément et qu'elles peuvent, par conséquent, entrer en conflit. Buisson (2009) considère à ce propos, que les critères d'évaluation sont différents selon que l'évaluateur se situe au sein de l'organisation ou non, notamment parce que les informations à disposition ne sont pas les mêmes selon la position occupée.

2.3. Conclusion

Là où Suchman – dont nous avons emprunté la définition – s'intéressait principalement à la légitimité de l'organisation du point de vue de parties prenantes externes, nous avons délibérément choisi d'aller à la rencontre de responsables du business et d'interroger la légitimité de la fonction RH d'un point de vue interne à l'organisation.

Théoriquement, le jugement et l'évaluation portés par chaque responsable interviewé devrait être – à tout le moins, partiellement – le reflet d'un système de normes, valeurs et croyances partagé par les membres du business, dans un secteur d'activité donné.

Ce jugement est néanmoins susceptible d'être influencé par des considérations plus personnelles.

En outre et toujours au regard de la théorie, la légitimité de la fonction RH devrait se traduire dans les faits par le soutien des pratiques RH en interne et la mobilisation des différents acteurs autour d'une même vision de la RH.

3. Les sources de légitimité et leurs différentes rationalités

La littérature scientifique distingue plusieurs dimensions à la légitimité. Chaque dimension implique des logiques et dynamiques différentes mais est susceptible de convaincre, chaque individu, de la désirabilité et de la convenance de l'entité organisationnelle considérée. Selon le type de dimension, il est possible d'identifier plusieurs sources de légitimité. Certains éléments concernent l'entité organisationnelle elle-même - incarnée par les personnes et ressources qui la constituent - tandis que d'autres sont relatifs aux actions posées par celle-ci. Dans certains cas, également, la légitimité repose partiellement sur l'intervention d'acteurs extérieurs et légitimes.

3.1. La légitimité pragmatique et instrumentale

La légitimité peut reposer sur les intérêts personnels de l'évaluateur - ou du groupe d'évaluateurs qu'il représente - et se justifier par des calculs d'intérêt, la question portant dans ce cas, sur ce que l'entité organisationnelle peut concrètement apporter en échange du soutien donné ou sur l'influence positive que son existence peut avoir sur l'environnement organisationnel (Suchman, 1995). Dans cette hypothèse, les acteurs évaluent la légitimité selon la nature des actions qu'ils observent et leurs résultats.

Les bénéfices tirés de l'entité organisationnelle et de son action peuvent être autant liés à des aspects individuels, tels que la rémunération ou l'évolution de carrière (Buisson, 2009), qu'à des aspects plus collectifs tels que la réduction des coûts, l'amélioration d'une image de marque ou l'élaboration de stratégies profitables (Thomas & Lamm, 2012). Dans ce second cas de figure, la préoccupation principale tourne dès lors autour de la pertinence de l'entité organisationnelle et de ses actions en termes de stabilité et d'évolution du business.

Dans une logique quelque peu similaire, la légitimité peut reposer sur l'expertise de personnes ou sur la technicité de certains outils employés au sein de l'organisation (Buisson, 2009). L'évaluateur, également tourné vers des préoccupations instrumentales, ne porte cette fois pas son attention sur les actions de l'entité organisationnelle en tant que telles mais sur les moyens mis en place par celle-ci pour entreprendre ces actions. Il s'interroge, de la sorte, sur la capacité de l'entité organisationnelle à transformer des inputs en outputs, ainsi que sur sa capacité à

obtenir et administrer correctement des ressources à cette fin, ce que Ruef et Scott (1991) apparentent respectivement aux légitimités *techniques* et *managériales*.

Cette légitimité - qui prend source dans l'expertise des membres de l'entité organisationnelle considérée et dans les outils qu'ils mobilisent - est particulièrement importante lorsque le jugement de légitimité porte sur une profession. Comme le suggèrent des recherches menées par Sanders et Harrison (2008), George (2013) ou Durat et Bollecker (2012) notamment, la démonstration de compétences techniques et scientifiques - dérivant d'une expertise exigeant un certain degré de spécialisation - tend effectivement à justifier l'existence et les responsabilités d'une profession.

3.2. La légitimité relationnelle

La légitimité peut également trouver son origine dans la relation que l'évaluateur et ses pairs entretiennent personnellement avec l'entité organisationnelle considérée. Une entité légitime est une entité qui renforce l'identité sociale des individus ou d'un groupe d'individus et leur donne une certaine estime d'eux-mêmes (Tost, 2011). Ce type de légitimité, développé par la littérature en psychologie sociale, se fonde sur le principe que la perception d'être traité justement, avec respect et dignité influence positivement le jugement de légitimité porté par l'individu (Tyler, 1997).

3.3. La légitimité morale

La légitimité peut, en outre, reposer sur des fondements plus altruistes et davantage interroger le bien-fondé des actions posées et des objectifs qu'elles poursuivent. Elle consiste alors en une croyance relative à la capacité de l'entité organisationnelle à contribuer au bien-être social, laquelle étant elle-même, souvent, le reflet d'un système de valeurs socialement construit (Ashforth & Gibbs, 1990 ; Palazzo & Scherer, 2006 ; Suchman, 1995).

L'évaluation est, dans cette hypothèse, pensée en termes de valeurs morales et porte principalement sur les principes sous-tendus par les pratiques, politiques et procédures adoptées par l'organisation considérée (Buisson, 2009). Comme le souligne Suchman (1995), il semble raisonnable de penser que le jugement moral puisse également porter sur l'entité organisationnelle en tant que telle. Les individus tendent, en effet, à attribuer des caractéristiques humaines aux entités organisationnelles (e.g. l'honnêteté, le partage de valeurs, la sagesse, etc.) avec des implications potentielles en termes de légitimité.

3.4. La légitimité *cognitive* et tenue pour acquise

Certains types de légitimité n'impliquent pas nécessairement de jugement dans le chef de celui qui la donne, soit parce que la légitimité est acquise par principe et qu'il est inconcevable de remettre en question cet état de fait (Aldrich & Fiol, 1994 ; Tost, 2011),

soit parce que des acteurs extérieurs et légitimes offrent la validité nécessaire à l'entité organisationnelle et ses activités (Tost, 2011). La légitimité ne fait pas systématiquement l'objet d'une évaluation, mais découle dans beaucoup de cas d'une « *validité tacite, irréfléchie, préalable à toute justification* », profondément intériorisée, qui évite à l'individu de devoir en permanence questionner la légitimité d'une entité à laquelle il est relié (Eraly, 2015, p.39).

La légitimité peut ainsi trouver son origine dans la simple conformité à des normes en vigueur dans un environnement organisationnel donné. Dans cette optique, l'organisation, sa structure et ses activités sont comparables à celles que l'on retrouve au sein d'un même environnement organisationnel et donc, en quelque sorte, à ce qui est attendu, garantissant ainsi une certaine légitimité (Suddaby, Bitektine & Haack, 2017).

Les différentes normes qui s'imposent de la sorte aux organisations peuvent invoquer un souci d'adaptation à des évolutions économiques, sociales et managériales perceptibles dans l'environnement (Buisson, 2009).

Elles peuvent également prendre la forme d'une réglementation spécifique (Buisson, 2009 ; Deephouse, 1996) ou, plus globalement, de directives données par tout acteur apte à établir des listes de recommandations ou de sanctions à son intention (Jonhson et al. 2008 ; Scott, 2014). Ce type de légitimité a, dans les faits, été abordé pour la première fois par Weber (1922). Pour Weber qui conçoit la légitimité en tant que justification à la domination, les *fondements juridiques* tendent, en effet, à renforcer et stabiliser les autres sources de légitimité qu'ils formalisent et rationalisent par le biais de règles, procédures et autres codifications. L'obéissance n'est en réalité pas due à l'entité organisationnelle considérée mais à la règle codifiée qui impose l'obéissance à celle-ci, dans une plus ou moins grande mesure. En l'espèce, c'est donc la codification ou l'auteur de la codification qui, étant légitime, fait autorité et lui confère sa légitimité. Dans la mesure où la règle codifiée peut être intégrée dans un statut ou une compétence particulière ayant fait l'objet d'une objectivation (Weber, 1922), ce type de légitimité semble relativement pertinent lorsqu'il est question de reconnaissance d'une profession (e.g. Bouquet, 2014), par exemple. Pour cause, lorsqu'une activité fait l'objet d'une codification, de certifications ou d'accréditations, cela tend à faire reconnaître et valider son existence, grâce à la crédibilité et l'expertise professionnelle qu'une telle démarche semble indiquer (George, 2013).

3.5. La légitimité charismatique

La légitimité peut également provenir d'un individu en particulier, et de son charisme. Directement inspiré de Weber (1922), ce dernier type de légitimité ne découle ni de la conformité à des normes institutionnelles, ni d'un raisonnement rationnel mais repose entièrement sur l'admiration dirigée vers un individu perçu comme exemplaire et

dotés de qualités personnelles remarquables. Certains auteurs en management se sont intéressés à cette source de légitimité, dans le cadre de recherches portant sur le leadership (Conger & Kanungo, 1987) ou sur les dirigeants d'entreprise (Fanelli & Misangyi, 2006). Suchman (1995) évoque, par ailleurs, la possibilité que le charisme des leaders puisse en quelque sorte percoler et contribuer à une forme de légitimité morale pour l'entité organisationnelle dont il est issu.

3.6. La légitimité à travers le discours

Enfin, la notion de légitimité est étudiée dans la littérature à travers le prisme du discours (e.g. Elsbach, 1994 ; Golant & Sillince, 2008 ; Patriotta, Gond & Schultz, 2011 ; Suddaby & Greenwood, 2005 ; Vaara, Laurila, Tienari, 2006 ; Van Leeuwen & Wodak, 1999). Dans cette perspective, la légitimité se définit comme « *un sens de l'acceptation créé discursivement en référence à des discours ou ordres de discours spécifiques* » (Vaara et al., 2006, p. 794, notre traduction) et implique que les différents acteurs tentent de convaincre les autres de leur légitimité par le biais d'actions rhétoriques qui ne sont pas toujours intentionnelles ou conscientes.

L'existence de structures narratives permet à une entité organisationnelle de traduire ce qu'elle est ce qu'elle fait en un ensemble cohérent qui stéréotype le sens de ses actions (Golant & Sillince, 2008). Celle qui reste fidèle au cadre narratif dans lequel elle s'inscrit conserve sa légitimité de principe car elle est nécessairement comprise par les différents acteurs qui l'entourent.

Le discours est également un facteur déterminant lorsqu'il s'agit d'évaluer les légitimités pragmatiques et morales car cette évaluation repose essentiellement sur les discours publics qui façonnent la perception de ce qui est jugé utile ou éthique (Suchman, 1995). Selon Suchman, le discours rendrait ces types de légitimité plus manipulables car il permettrait aux entités organisationnelles concernées de participer activement au dialogue dans l'espoir d'influencer le consensus social autour de ce qui est jugé légitime. Le discours joue donc un rôle primordial dans le processus de légitimation, car il permet à l'entité organisationnelle qui ne répond pas forcément aux logiques institutionnelles en présence de déclencher des changements institutionnels et de développer de nouveaux critères de légitimité afin de gagner en légitimité (Suddaby & Greenwood, 2005). Plus simplement, la teneur symbolique du discours peut permettre de mettre en avant les éléments de légitimité qui la caractérisent (Elsbach, 1994) et de cette façon, dans une certaine mesure « acter » sa légitimité. En particulier, Van Leeuwen & Wodak (1999) estiment que l'entité organisationnelle en recherche de légitimité peut, dans son discours, choisir de référer son existence et son action à l'autorité d'une norme légale ou sociale, à un système de valeurs, à une forme de rationalité instrumentale ou à des récits. Il est à noter que ces différentes approches

renvoient, en réalité, aux différents types de légitimité développés précédemment et qu'ils en sont, dans un certain sens, le pendant symbolique.

Inversement, lorsqu'une entité organisationnelle se fait attaquer dans sa légitimité, elle l'est souvent à travers le discours et en raison de son discours. En effet, comme l'indique Eraly (2015), la référence qui est faite par l'entité organisationnelle aux différentes dimensions de la légitimité l'expose à la critique de ses réfractaires qui ne manqueront pas de souligner ses incohérences, à des fins de *dé légitimation*.

En conclusion, sans être une source de légitimité à proprement parler, le discours constitue un mécanisme indispensable au déploiement des différentes sources de légitimité que nous avons pu identifier. En plus de permettre aux différents évaluateurs de connaître les éléments caractéristiques d'une entité organisationnelle légitime, il facilite la connaissance du lien existant entre ces différentes caractéristiques d'une part, et les caractéristiques de l'entité organisationnelle considérée d'autre part.

3.7. Conclusion

Le *tableau 1*, ci-dessous reprend les différentes sources de légitimité identifiées dans la littérature ainsi que les différentes dimensions qui les sous-tendent. Ces différentes sources sont susceptibles d'influencer la légitimité de la fonction RH aux yeux du business.

Types de légitimité identifiés dans la littérature		Sources de légitimité	
Pragmatique/ Instrumentale (ex: Ruef, & Scott, 1991; Suchman, 1995)	Actions	Résultats et apports concrets pour l'organisation et son business	
		Réponse à des intérêts personnels	
	Moyens mis en place	Expertise	
		Outils	
Relationnelle (ex: Tost, 2011; Tyler, 1997)		Garant de la justice au sein de l'organisation	
		Identité	
Morale (ex: Suchman, 1995)		Valeurs	
Cognitive et réglementaire (ex: Buisson, 2009; Deephouse, 1996; Suchman, 1995)		Conformité attendue à des normes	
		Soutien des institutions ou d'autres acteurs	
Charismatique (ex: Suchman, 1995; Weber, 1922)		Personnes	
Symbolique (ex: Elsbach, 1994; Eraly, 2015)		Discours et communication	

Tableau 1. Les dimensions de légitimité et sources de légitimité associées

4. Le processus de légitimation

A ce stade, il nous semble d'ores et déjà pertinent d'aborder plus en détail la question du processus de légitimation, récemment étudiée par Tost (2011) ou encore Bitektine et Haack (2015). D'une part, cette section nous permet de rendre compte du caractère évolutif et dynamique de la légitimité, ce qui signifie implicitement que les sources de légitimité et leur caractère déterminant peuvent varier dans le temps. D'autre part, l'analyse des différentes étapes du processus de légitimation nous permet de faire le lien entre les niveaux micro et macro, c'est-à-dire, entre les jugements - ou absence de jugements - de légitimité posés par les individus et l'origine de leur contenu, en grande partie collective.

Tout en restant à un niveau relativement macro qui ignore le rôle d'évaluateur joué par les individus, Suchman (1995) fut l'un des premiers à se pencher plus en détails sur le caractère évolutif et dynamique de la légitimité. Selon cet auteur, le niveau de légitimité d'une organisation évolue dans le temps et pose différents challenges selon qu'on cherche à obtenir, maintenir ou réparer la légitimité. Pour le management en recherche de légitimité, il s'agit alors d'adopter des stratégies différentes, tenant compte du type de légitimité considéré.

D'autres auteurs se sont, par la suite, intéressés aux individus et au rôle qu'ils jouent dans la définition de ce qui est légitime ou ne l'est pas, mettant en exergue les interactions entre les niveaux micro et macro en matière de jugement de légitimité. Tost (2011) considère ainsi la légitimité comme un phénomène collectif, mais défend également l'idée que l'échelon individuel, via ses perceptions et jugements, constitue la porte d'entrée pour comprendre les sources auxquelles elle s'adosse (Demaret, 2014). Sur cette base, Tost (2011) décompose le processus de légitimation en trois étapes : la formation du jugement, l'utilisation du jugement précédemment formé et la réévaluation éventuelle de celui-ci. Lors de la formation du jugement, les individus utilisent à la fois les modes passif et évaluatif de traitement de l'information pour constituer ce que Tost appelle *la légitimité « générale »*. Cette auteure note que le mode évaluatif se caractérise par un effort cognitif dirigé par les dimensions instrumentale, relationnelle et morale de la légitimité. L'individu peut néanmoins se montrer passif et user de raccourcis mentaux pour former son jugement, voire même présumer de la légitimité de l'entité organisationnelle considérée en se référant au consensus social qu'il observe autour de lui. L'étape de l'utilisation se caractérise quant à elle par un processus d'assimilation qui aboutit à déployer le jugement précédemment formé sans réel nouveau traitement de l'information. En ce qui concerne l'étape de la réévaluation, Tost met en évidence le caractère ardu et délibéré d'une nouvelle évaluation de la légitimité par les individus sur base des dimensions instrumentale, relationnelle et morale à nouveau. Cette étape se caractérise également par la présence de jugements d'illégitimité. Dans l'ensemble, la modélisation proposée par Tost invite à considérer

les différents types de légitimité de manière simultanée à chaque étape, plutôt qu'à les mettre en concurrence.

Bitektine et Haack (2015) proposent quant à eux, un modèle multi-niveaux du processus de légitimation caractérisé par un mécanisme de feedback positif entre les niveaux micro et macro. Reprenant les notions de « *convenance* » et de « *validité* » développées plus haut, les auteurs expliquent en effet que dans un environnement institutionnel stable, les individus tendent à évaluer la *convenance* d'une entité organisationnelle en comparant ses caractéristiques avec l'ensemble de normes et valeurs qu'ils estiment pertinent, c'est-à-dire celui qui est *valide* car institutionnalisé - lorsqu'ils ne sont pas dans un mode de jugement plus passif. Il en résulte des jugements et des actions au niveau individuel qui à leur tour renforcent le consensus autour de ce qui est perçu comme légitime et contribuent, dès lors, au processus d'institutionnalisation de la légitimité. Cette dernière influence à nouveau les jugements individuels, amenés à se renforcer par un cercle vertueux.

Sous des conditions de stabilité institutionnelle, la validité perçue a donc une influence prépondérante sur le jugement de légitimité des individus qui effectuent peu d'effort cognitif dans la formation de leur jugement. *A contrario*, sous des conditions d'instabilité institutionnelle, la validité est affaiblie par la présence de jugements « concurrents », peu soumis au contrôle social, qui jouent alors potentiellement un rôle important de remodelage de l'ordre social.

Partie empirique

Chapitre 1 : Démarche méthodologique

Cette première partie présente la démarche méthodologique poursuivie dans le cadre de la phase empirique de cette recherche. Cette dernière est de nature exploratoire, qualitative et inductive et s'est déroulée en deux temps.

Afin d'identifier les différentes sources de légitimité de la fonction RH et les différentes pratiques qui contribuent à l'acquisition, au maintien ou à la perte de cette légitimité, nous avons, après une brève revue de la littérature sur la notion de légitimité, mené 23 entretiens semi-directifs auprès de 2 groupes d'acteurs représentatifs du point de vue du business dans 9 organisations différentes. Nous souhaitons mieux comprendre leur perception de la fonction RH ainsi que leurs attentes vis-à-vis de la fonction RH (cf. recueil des données). Ensuite, nous avons analysé ces entretiens par le biais d'une analyse thématique dans l'objectif de répondre à notre question de recherche, laquelle vise à identifier les pratiques RH perçues comme étant à l'origine d'une certaine légitimité de la fonction RH pour le business.

1. Une démarche exploratoire, inductive et qualitative

Notre démarche est **exploratoire** dans la mesure où elle vise à générer de nouvelles hypothèses ou propositions de recherche à partir d'observations empiriques d'une situation encore non-étudiée (Jaeger & Halliday, 1998). Bien que différentes disciplines - incluant les sciences de gestion, la psychologie, la sociologie, les sciences politiques et le droit - se soient d'ores et déjà intéressées à la légitimité des organisations et à ses origines, il existe encore peu de recherches mettant en évidence les éléments contribuant à la formation d'une certaine légitimité dans le chef de la fonction RH et des politiques qu'elle adopte, en particulier. Ceci justifie le choix d'une démarche exploratoire cherchant à générer de nouvelles propositions explicatives à partir de situations concrètes observées et analysées.

La nature exploratoire de notre démarche nous amène à suivre **un raisonnement davantage inductif**, se traduisant dans les faits par une collecte de données brutes en provenance du terrain qui doit faciliter l'émergence de nouveaux modèles explicatifs d'une réalité, au regard de la question de recherche (Gummesson, 2000; Myers, 2013). En effet, l'analyse inductive se prête particulièrement à l'analyse de données récoltées dans une démarche exploratoire, pour lesquelles le chercheur n'a pas accès à des thèmes et catégories préexistants dans la littérature (Blais & Martineau, 2006).

Cette approche méthodologique nous amène par ailleurs à récolter des **données de nature qualitative**, descriptives des représentations individuelles du phénomène que nous cherchons à étudier (i.e. la légitimité de la fonction RH). Le chercheur qui adopte une telle démarche doit, après la récolte de ses données, recourir à des pratiques interprétatives dans le but de donner du sens au phénomène tel qu'il est observé

(Denzin, 2007; Roussel & Wacheux Frédéric, 2005). En d'autres termes, la démarche qualitative est une démarche compréhensive fondée sur l'observation et l'analyse du discours des acteurs du terrain (Dumez, 2015). Dans cette logique, la présente recherche a été effectuée grâce à des entretiens semi-directifs réalisés dans l'environnement de travail des acteurs étudiés, à savoir des acteurs représentatifs du point de vue du business. Elle a ensuite donné lieu à une analyse par thèmes.

2. Le recueil des données

Au regard de la question de recherche, la rencontre de responsables opérationnels et de membres des comités de direction par le biais d'entretiens semi-directifs individuels a été privilégiée. La recherche qualitative implique la sélection d'un échantillon de répondants et donne lieu à des entretiens étudiés dans leur contexte et en profondeur.

2.1. Le profil des personnes interrogées

Dans l'optique de réaliser nos entretiens semi-directifs, nous avons sollicité les différents partenaires de la Chaire laboRH afin qu'ils nous mettent en contact avec 2 à 3 représentants du business. Les organisations partenaires de la Chaire représentent, en effet, un échantillon relativement diversifié, que ce soit en termes de secteurs (i.e. public ou privé), d'activités ou de l'étendue géographique (i.e. nationale ou internationale). Les personnes rencontrées ont ainsi été choisies par les DRH des différentes organisations partenaires, selon la technique de l'échantillonnage dirigé (Lincoln & Guba, 1985). Cette technique consiste à choisir les répondants les plus à même de pouvoir donner des éléments de réponse à la question de recherche centrale.

Dans le cadre de cette recherche, la notion de « représentant du business » inclut les membres des comités de direction (en ce compris, les CEO) ainsi que les responsables des entités opérationnelles et directeurs. Nous avons veillé à conserver un certain équilibre entre membres de l'exécutif et de l'opérationnel, ainsi qu'entre organisations issues des secteurs public et privé, afin de pouvoir réaliser d'éventuelles comparaisons entre ces différents groupes. Les profils trop impliqués dans la GRH de leur organisation ont été évités afin de limiter les risques de biais d'interprétation possiblement liés au fait d'être juge et partie. Dans cette étude, notre intérêt porte effectivement sur les représentations des responsables des entités du business en matière de RH et non sur celles de la fonction RH, pouvant potentiellement diverger.

2.2. Les entretiens semi-directifs et la conception d'un guide d'entretien grâce à une revue de la littérature scientifique préalable

L'entretien semi-directif a été retenu comme méthode principale de recueil de données. Ce type d'entretien s'appuie sur un guide d'entretien et implique une communication directe, à double sens et interactive entre les répondants et chercheurs,

combinant à la fois structure et flexibilité permettant ainsi de répondre de manière approfondie à la question de recherche (Legard, Keegan, & Ward, 2003).

Afin d'élaborer un guide d'entretien pertinent et adapté à la question de recherche, une première revue de la littérature scientifique a été réalisée autour de la notion de légitimité telle qu'elle est abordée par les chercheurs en sciences gestion. Cette revue de littérature est reprise dans le deuxième chapitre du présent rapport.

Outre les phases d'initiation et de clôture des entretiens, le guide d'entretien (annexe 1) se structure donc autour de trois thèmes principaux identifiés en lien avec la question de recherche et la revue de littérature réalisée autour du concept de légitimité : 1) la perception à l'égard de la fonction RH, 2) les sources de légitimité et d'illégitimité de la fonction RH incluant une question autour des types d'activités RH prioritaires ainsi que 3) les obstacles et supports rencontrés par la fonction RH dans le cadre de son action.

Les entretiens se sont déroulés durant les mois d'octobre et novembre 2019 et ont été menés par l'équipe de recherche.

2.3. Les données collectées

Les entretiens ont été conduits avec un caractère systématique (Hlady Rispal, 2002; Romelaer, 2005) en ce sens que les thèmes repris dans le guide d'entretien étaient identiques pour l'ensemble des organisations et ne faisaient pas la distinction entre membres de l'exécutif et membres de l'opérationnel. Seules les relances visant à résumer un propos ou demander un approfondissement ont différé selon les répondants. De plus, l'ordre dans lequel les questions ont été posées était susceptible de différer, suivant le raisonnement du répondant, afin d'assurer la fluidité de l'entretien.

Au total, 23 entretiens ont été menés dans 9 organisations issues des secteurs public et privé : 11 personnes interviewées étaient membres d'un comité exécutif tandis que 12 personnes étaient des responsables d'entités opérationnelles ou des directeurs. Ces entretiens ont duré entre 35 minutes pour l'entretien le plus court et 77 minutes pour le plus long.

Le *tableau 2* présente le profil des personnes interrogées. Tous les entretiens ont été enregistrés avec l'accord des interlocuteurs et ensuite intégralement retranscrits. Les enregistrements ont pour objectif de capturer les données dans leur forme naturelle et d'éviter une prise de notes qui modifierait potentiellement les propos tenus par l'interlocuteur et altérerait l'interaction entre interviewé et interviewer (Legard et al., 2003).

Répondant	Statut	Secteur	Durée (minutes)
E1Pr	Exécutif	Privé	42:53
O1Pr	Opérationnel	Privé	41:29
E2Pr	Exécutif	Privé	35:15
E3Pr	Exécutif	Privé	48:42
E4Pr	Exécutif	Privé	34:47
O2Pr	Opérationnel	Privé	50:53
O3Pr	Opérationnel	Privé	53:39
E5Pr	Exécutif	Privé	40:17
E6Pr	Exécutif	Privé	52:50
O4Pr	Opérationnel	Privé	51:13
O5Pu	Opérationnel	Public	31:44
E7Pr	Exécutif	Privé	52:45
O6Pu	Opérationnel	Public	50:10
O7Pu	Opérationnel	Public	42:18
O8Pu	Opérationnel	Public	54:21
E8Pu	Exécutif	Public	49:08
E9Pu	Exécutif	Public	47:22
E10Pu	Exécutif	Public	37:02
O9Pu	Opérationnel	Public	44:47
E11Pu	Exécutif	Public	77:00
O10Pu	Opérationnel	Public	44:56
O11Pu	Opérationnel	Public	29 :41
O12Pu	Opérationnel	Public	41:33

Tableau 2. Résumé du profil des personnes interrogées

3. La méthode d'analyse des données

Nous avons mené une analyse thématique. Le but de cette analyse est de réduire les données en recourant à des thèmes, c'est-à-dire à « *un ensemble de mots permettant de cerner ce qui est abordé dans l'extrait du corpus, correspondant, tout en fournissant des indications sur la teneur des propos* » (Paillé & Mucchielli, 2012, p. 231). Les thèmes sont identifiés après plusieurs lectures approfondies des retranscriptions d'entretiens (Miles & Huberman, 1994). Dans cette recherche, des fragments de texte (verbatim) avec un sens spécifique ont été identifiés comme thèmes. Ensuite, selon un processus itératif, de nouveaux verbatims correspondants au thème se sont ajoutés au fur et à mesure de la lecture et de la compréhension des données. Plutôt que de partir de thèmes prédéfinis, les thèmes ont donc émergé de la lecture, dans une démarche inductive. Dans une logique de réduction des données, les thèmes redondants ou similaires ont été combinés et les liens ont été faits entre les thèmes (cfr. *Tableau 3*).

Cette analyse a permis la réalisation d'une grille de lecture reprenant les différentes sources de légitimité et d'illégitimité de la fonction RH.

Afin de supporter la gestion de la quantité d'information, le logiciel NVivo (version 12) a été utilisé.

Thèmes	Sous-thèmes	Définition
Résultats tangibles de l'action RH		Perception de l'impact concret de la fonction RH sur le business ou l'organisation. Cette famille de sources fait référence à la performance attendue et perçue du département RH ainsi qu'à la capacité de la fonction RH à auditer et monitorer sa performance
Rôle stratégique et vision		Vision singulière apportée par la fonction RH et contribution perçue à la stratégie de l'entreprise
Expertise de métier		Expertise portant sur différentes thématiques en lien avec l'organisation humaine du travail et se caractérisant par la maîtrise de compétences et de connaissances spécifiques à la gestion des personnes. Cette expertise est perçue comme offrant une plus-value au business et à l'organisation.
	Activités RH traditionnelles	Activités dont le contenu est traditionnellement associé à la fonction RH en raison de leur lien étroit et direct avec l'organisation humaine du travail et la gestion des personnes
	Activités RH de pilotage et accompagnement de projets	Activités liées à l'accompagnement de projets, dont les projets liés aux transformations organisationnelles, en particulier. Ces transformations organisationnelles sont motivées par la nécessité de s'adapter aux contraintes et aux nouvelles demandes qui émanent du contexte organisationnel et impliquent des modifications de l'organisation humaine du travail et de la gestion des personnes
	Crédibilité des personnes	Compétences des personnes qui incarnent la fonction RH
Connaissance de l'entreprise		Connaissance du terrain, des besoins du business et de l'organisation dans son ensemble
Expertise relationnelle		Aspects relationnels et communicationnels qui, combinés à l'expertise de métier et à la connaissance de l'organisation, permettent la mise en place de politiques RH perçues comme offrant une plus-value au business et à l'organisation

Outils et processus	Outils et processus, développés et mis en œuvre par la fonction RH, qui facilitent la mise en œuvre des politiques et activités RH
Garant des valeurs et de l'équité	Valeurs défendues et portées par la fonction RH. Ces dernières se reflètent dans les pratiques, politiques et procédures adoptées par le département RH.
Soutien interne	Soutien dont la fonction RH bénéficie au sein de l'organisation. Il se traduit notamment par le soutien politique, le soutien par les ressources humaines et financières et le soutien par la culture organisationnelle.
Politique	Soutien de la fonction RH, de ses actions et reconnaissance de l'importance de la fonction RH par le top management et le management en général
Ressources humaines et financières	Ressources humaines et financières dédiées à l'organisation du département RH et à la mise en œuvre de ses actions
Par la culture organisationnelle	Perception générale de la fonction RH au sein de l'organisation
Contexte institutionnel	Environnement externe dans lequel l'organisation évolue
Secteur	Influence perçue du secteur d'activité sur l'action RH
Structure	Influence perçue de la structure de l'organisation sur l'action RH
Loyautés et intérêts individuels	Conflits de loyauté et conflits d'intérêts propres à la fonction RH
Conflits de loyauté	Conflits de loyauté propres à la fonction RH
Conflits d'intérêts individuels	Intérêts personnels du répondant ne correspondant pas à ce que le département RH peut/sait mettre en œuvre

Tableau 3. Définition des thèmes et sous-thèmes

Chapitre 2 : Présentation des résultats des entretiens semi-directifs

Cette partie reprend les thèmes et sous-thèmes descriptifs, issus de l'analyse des données décrite dans la section précédente. Chaque thème et sous-thème reprend un résumé des résultats recueillis durant les entretiens et sont illustrés par un ou plusieurs verbatim issu(s) des entretiens afin de contextualiser et de nuancer les données.

Les résultats sont présentés en trois sections. Dans la **première section**, nous mettons en lumière les éléments permettant d'expliquer l'existence d'une certaine légitimité dans le chef de la fonction et du département RH. Dans les **deuxième et troisième sections**, nous présentons les sources de légitimité et d'illégitimité de la fonction RH. Nous nous focalisons d'abord sur les sources relevant du périmètre de la fonction RH et, ensuite sur celles situées en dehors de ce dernier.

1. L'existence d'une légitimité dans le chef de la fonction et du département RH

1.1. Une légitimité qui fait globalement l'unanimité

Globalement, la légitimité de la fonction RH semble faire l'unanimité auprès des personnes interrogées, indépendamment du secteur considéré et du type de profil consulté. Cette légitimité se traduit au sein des organisations par la reconnaissance de son utilité, laquelle (a) justifie son existence en tant que département d'une part, et (b) facilite l'acceptation de ses politiques d'autre part.

1.1.1. La justification de son existence

Pour de nombreux membres des comités exécutifs, la fonction RH semble contribuer, de principe, au bon fonctionnement d'une organisation et son existence ne doit dès lors - *a priori* - pas être remise en question.

J'ai toujours voulu que HR fasse partie de mon management, absolument. [...] Au niveau légitimité, je ne me suis jamais posé la question. Tu comprends ce que je veux dire ? Ca fait partie intégrante de comment gérer une entreprise. – E3Pr

La légitimité de la fonction RH est, aux yeux de la fonction exécutive, comparable à celle des autres départements de support que compte une organisation.

Personne ne se pose la question de savoir si on doit avoir un département financier et comptable. Or, on pourrait très bien faire sans: la comptabilité est assez simple, il y a des logiciels... Maintenant, on peut se passer de beaucoup de choses, mais personne ne conçoit une entreprise sans département financier. Une entreprise sans département des ressources humaines, ça n'a pas de sens. – E10Pu

La présence d'un département RH n'est, cependant, pas nécessairement perçue comme obligatoire au sein d'une organisation, en ce sens que plusieurs répondants considèrent – au vu des possibilités qu'offrent actuellement l'externalisation et l'automatisation – que la survie du business, en tant que telle, ne dépend pas de l'existence d'un tel département. L'existence d'un département RH en interne est davantage perçue comme un choix stratégique, lié à une valeur ajoutée potentielle, que ce soit en termes d'expertise, de vision ou de liant entre les différentes entités d'une organisation.

Je sais qu'on continuerait à fonctionner, sans RH. Techniquement ça marche. Maintenant, vous auriez une organisation qui, je pense, tendrait à s'isoler par petits morceaux parce que personne ne connaîtrait vraiment l'organisation en profondeur... - E7Pr

Pour leur part, les responsables des entités opérationnelles tendent à présenter la légitimité de la fonction RH au regard de l'aide et du support qu'elle apporte concrètement dans la réalisation de leurs objectifs. La fonction RH est alors décrite comme un partenaire dont ils ont besoin.

*J'ai une vision très coopérative de la RH, c'est-à-dire que j'ai besoin d'eux. C'est un **partenaire** dans la réalisation de mon métier. Donc, je ne remets pas du tout en cause leur légitimité en tant que service RH, on en a besoin. - O12Pu*

1.1.2. L'adhésion à ses politiques

La légitimité de la fonction RH se traduit, en outre, par une certaine volonté de suivre les politiques qu'elle met en place, ces dernières étant considérées comme pertinentes et remportant une certaine adhésion.

Alors, t'as un consultant externe qui vient nous dire « non, mais c'est comme ça qu'il faut faire ». Mais ça doit venir des RH. C'est plus légitime si ça vient de la RH. Si c'est un consultant, on a tendance à plutôt le remballer et ... donc ça doit venir, cette vision là doit être portée par la RH [...] Parce que j'ai l'impression que sinon, ça ne rencontre pas l'adhésion de tout le monde. - O7Pu

Les politiques et procédures proposées par la RH ne sont, dans les faits, pas toujours respectées par l'ensemble de l'organisation. Un répondant en charge de l'opérationnel admet, par exemple, qu'il lui arrive de remettre certains règlements en question.

Un règlement qui est hyper compliqué, etc., je ne m'y intéresse même pas alors que je devrais être un bon relais par rapport à mes collaborateurs, par rapport entre guillemets à ce qu'on peut faire et ce qui doit être fait. Donc moi, je suis un peu « hors-la-loi » en permettant parfois des choses à mes collaborateurs que je ne pourrais pas par rapport... Par exemple, j'accepte parfois que des gens restent chez eux pour travailler alors que fondamentalement, ce n'est pas permis par les RH. - O9Pu

Cet état de fait semble être perçu comme inévitable par certains responsables de département, parfois, eux-mêmes confrontés à ce type de problème dans le cadre de l'entité qu'ils dirigent.

Je suis très respectueuse des process. Évidemment je le fais. Je crois que ce n'est pas fait à 100% partout dans l'entreprise, mais on m'a toujours dit « si c'est 80%[d'utilisateurs] contre 20% [de non-utilisateurs], c'est bien ». J'espère que le département RH atteint les 80-20. C'est comme mon service, tout le monde ne l'appelle pas pour un incident. - E6Pr

1.2. Une légitimité qui doit être nuancée : les critiques et la difficulté d'être un service de support

Dans le même ordre d'idées, plusieurs répondants estiment que la fonction RH est particulièrement exposée à la critique dès lors qu'il s'agit d'une fonction de service et de support. La problématique concernerait l'ensemble des départements de support, parfois victimes d'un certain manque de reconnaissance – voire même d'une certaine ingratitude –, et susciterait une certaine compréhension de la part des membres des comités de direction, en particulier. Dans certains cas, ces derniers sont, en effet, personnellement confrontés à cette réalité dans le cadre de leur propre fonction.

Oui, ils vont être critiqués mais c'est le quota de tout département, de service. Chez nous, on est critiqué tous les jours. On a 8000 ordinateurs qui démarrent tous les matins. Il y en a bien un qui ne va pas, quelqu'un qui est frustré, qui remonte à son patron, qui lui-même remonte "Qu'est-ce que c'est que ce bazar ?". Donc, quand vous êtes dans le service, c'est classique d'être critiqué. - E2Pr

Ce n'est pas un déficit de légitimité. Ce n'est pas la fonction, ce sont les fonctions de support en tant que telles. On souffre un peu du manque de visibilité et du manque reconnaissance ou d'importance de ce qu'on peut proposer comme chantier par rapport aux autres. - E6Pr

Les départements de support peuvent, en effet, manquer de visibilité dans la mesure où ils sont rarement appelés sur le devant de la scène et produisent difficilement des résultats quantifiables et tangibles.

C'est difficile d'être un service support. Un service support est au service de ses collègues. Sa seule vocation est d'être au service de ses collègues. Si on regarde bêtement, il ne produit rien, il ne délivre pas de satisfaction clientèle. Vous voyez ? Et pourtant, on ne peut pas s'en passer. [...] mais il n'est pas en 1^{ère} ligne. Si ce que vous aimez, c'est la 1^{ère} ligne, le spot et la scène, le support n'est semblablement pas votre métier, parce qu'on n'attend pas du régisseur, du metteur en scène ou du costumier qu'ils se promènent sur la scène pendant la présentation... - E9Pu

En l'occurrence, la critique serait d'autant plus présente que le service rendu touche à l'intérêt particulier des personnes, comme l'illustre le verbatim ci-dessous.

Faut pas oublier que les gens sont très exigeants et sont souvent injustes avec la RH. Et donc il suffit qu'une politique change et qu'un avantage soit supprimé pour que ça induise de l'agressivité. [...] le problème, c'est dès que ça touche à l'intérêt d'une personne. - O2Pr

1.3. La distinction entre légitimité de la fonction RH et légitimité du département RH

Si la gestion des ressources humaines est systématiquement présentée comme étant un élément central au sein des organisations, elle n'est plus nécessairement considérée comme étant l'apanage d'un département RH centralisé. Dans la plupart des organisations, l'activité de la fonction RH semble s'être diluée entre les différents étages de l'organisation et est devenue une responsabilité partagée par un ensemble d'acteurs, dont les managers. Cela semble généralement tenir au fait que les opérationnels connaissent plus exactement les besoins de leur business et de leurs collaborateurs. En outre, la dilution de la fonction RH à travers l'organisation permet un accompagnement des collaborateurs avec un effectif moindre au niveau du département RH.

*Il y a toujours cette **coresponsabilité** entre les managers - les people managers - et les ressources humaines parce que... ça, ça a quand même un peu changé ou évolué. Pour moi le premier responsable de son équipe, de ses collaborateurs, c'est la personne qui gère l'équipe. Cette personne est aidée par les ressources humaines. Et ce n'est pas l'inverse. **Ce n'est pas HR qui doit gérer nos collaborateurs, c'est un soutien.** - E5Pr*

Cette évolution s'est parallèlement faite à l'évolution du rôle de manager en tant que *people manager*, davantage responsabilisé par rapport à la gestion de ses collaborateurs.

*Vu qu'il y a moins de support des ressources humaines, certains managers qui sont plutôt des experts que des people managers, sont un peu en difficulté eux-mêmes. Et donc là aussi on a dû prendre certaines décisions, ... **ça, ça a aussi changé un peu, la fonction des people managers dans notre organisation.** - E5Pr*

Dans la quasi-totalité des organisations étudiées, de nouvelles fonctions de « *HR business partners* » sont, par ailleurs, apparues avec pour conséquence une forme d'éclatement du département RH, historiquement centralisé.

*Je pense que chez nous, ça marche bien parce qu'on a une **structure de « HR business partners »**, et donc, les RH sont dans les équipes. - O1Pr*

*Si la composante RH est **une composante nécessaire et très sensible** au niveau central, elle l'est dans le chef de chaque manager de département ou d'équipe. Cela fait même l'objet d'un des axes stratégiques de l'entreprise. Et donc comment est-ce que ça s'organise ? Ça s'organise au travers de responsables des ressources humaines qui ont **un positionnement déconcentré** et qui fonctionnent en partenaires au sein de chaque département. De manière à soutenir les managers et à les amener à l'exercice de leurs responsabilités, y compris dans le domaine des ressources humaines. - E10Pu*

Le rôle de ces derniers n'est pas toujours clair aux yeux du business qui tend, comme dans le cas ci-dessous, à se demander s'il ne devrait pas davantage rattacher leur fonction à l'opérationnel et non au département RH.

On a eu la même discussion par rapport au département IT...Est-ce qu'il faut encore une fonction RH ? Parce qu'à la limite, est-ce que ce n'est pas le département opérationnel qui pourrait faire de la GRH ? C'est ce qu'on a fait à un moment donné. Les business partners étaient dans les départements opérationnels. Maintenant ils sont dans le département RH. - O7Pu

En dépit de la confusion pouvant régner au niveau des différents termes mobilisés par les personnes interrogées, de telles constatations nous conduisent à distinguer la légitimité de la fonction RH de celle du département RH, qui en fut, originellement, la seule - ou à tout le moins, principale - incarnation dans les organisations de moyenne et grande tailles. En effet, au sein des organisations étudiées, deux implications majeures découlent des changements observés, en termes de légitimité. Premièrement, le département RH n'est plus le seul acteur légitime lorsqu'il s'agit de se positionner sur des questions liées à la RH ou de gérer le personnel, ce qui tend à rompre l'identité qui existait auparavant entre les légitimités de la fonction et du département RH. Deuxièmement, la légitimité du département RH et sa légitimité à adopter certaines actions se voient inévitablement « encadrées » par de nouveaux acteurs pouvant potentiellement mettre en cause leur intervention. Il s'avère *in fine* que le département RH n'est plus toujours perçu comme légitime lorsqu'il agit seul. Plusieurs acteurs insistent ainsi sur le fait que son rôle consiste principalement à définir un cadre que les entités opérationnelles doivent ensuite suivre, avec une plus ou moins grande liberté, dans la gestion quotidienne de leurs équipes.

La gestion des personnes, ce n'est certainement pas une exclusivité de la fonction RH. La fonction RH est un des deux piliers dans cette gestion, dans cette démarche. La fonction RH avec le general management doivent prendre les bonnes décisions. - E1Pr

Je trouve que parfois, HR devrait laisser les managers assumer davantage leurs responsabilités [en matière de gestion de la performance individuelle] puisque c'est eux qui devront de toute façon gérer la personne qu'ils ont promue et celle qu'éventuellement, ils n'ont pas promu dans la liste des personnes qui pouvaient l'être. - O5Pu

1.4. Conclusion

La légitimité demeure, selon nos interlocuteurs, un élément important pour la fonction RH car elle justifie son existence et son action, aux yeux du business et de l'opérationnel. Plus la légitimité est présente, plus les entités au sein de l'organisation sont susceptibles de donner du crédit aux politiques proposées et mises en place, avec pour conséquence qu'elles les respectent et y recourent davantage. Partant, la légitimité permet à la fonction RH d'exercer plus librement - et sans doute plus rapidement - son action. Dans la mesure où la légitimité est intimement liée à l'utilité perçue de la fonction, elle donne également potentiellement accès aux différents individus qui incarnent cette fonction à une certaine forme de reconnaissance de leur travail.

Les différents entretiens réalisés semblent indiquer que la fonction RH dispose actuellement d'un certain capital de légitimité aux yeux du business et des entités opérationnelles, cette dernière trouvant principalement son origine dans la reconnaissance d'une certaine plus-value à la conservation de la fonction en interne. Bien que la fonction RH puisse, à l'occasion, être la cible d'attaques liées à son statut de fonction de support, elle semble *a priori* bénéficier d'un certain soutien de la part des différentes personnes interviewées. Dans ce cadre, le département RH n'apparaît, cependant, plus comme le seul acteur à être légitime dans le traitement des questions liées à la gestion des ressources humaines et est de plus en plus appelé à collaborer avec les managers.

2. Les sources de légitimité et d'illégitimité relevant du périmètre de la fonction RH

Notre analyse nous a permis d'explorer les différents éléments permettant d'expliquer l'existence d'une certaine légitimité dans le chef de la fonction et du département RH.

Dans la présente section, nous détaillerons les différentes sources de légitimité – et d'illégitimité – de la fonction RH recensées à travers le discours des personnes interrogées, en veillant à nous focaliser sur les éléments liés à l'action du département RH.

D'autres éléments davantage extrinsèques au département peuvent néanmoins avoir un impact sur le niveau de légitimité dont celui-ci bénéficie. Ces éléments, qui se situent en dehors du périmètre de la fonction RH, seront développés à la section 3.

2.1. Résultats et apports concrets pour le business

Comme évoqué précédemment, l'existence d'une fonction RH en interne est davantage perçue comme un choix stratégique, lié à une valeur ajoutée potentielle. Pour nos interlocuteurs, cette valeur ajoutée recherchée doit se concrétiser par des **résultats et apports concrets** pour le business et, plus globalement, pour l'organisation.

Les **résultats** de l'action RH constituent, par conséquent, le premier élément analysé par les responsables du business avant de poser un jugement de légitimité.

Toutefois, il ressort que l'apport concret de la fonction RH ne se limite pas à l'obtention de résultats tangibles et mesurables. En effet, la **vision singulière** qu'elle apporte ainsi que sa **contribution à la stratégie** de l'organisation semblent également valorisés par le business.

2.1.1. Les résultats tangibles de l'action RH

De façon évidente, la valeur ajoutée recherchée par le business doit se concrétiser par des résultats tangibles. Il semblerait que le jugement de légitimité porté à l'égard de la fonction RH soit en grande partie dépendant de la performance perçue du département RH, quant à la réalisation des activités RH considérées comme génératrices de valeur ajoutée. Ces différentes activités, qui sont au cœur de l'expertise RH, seront étudiées à la section 2.2.1.

Moi, mon expérience de la légitimité, c'est basé sur le résultat. En fait, j'ai besoin d'interagir avec d'autres cellules qui vont aider à faire mon business. [...] Donc, je trouve que leur légitimité vient de leur performance. Pour moi, l'évaluation c'est « Je consulte le service et j'ai un retour qui me permet de faire mon métier ». – O12Pu

Les retombées positives d'une politique RH confirment l'intérêt de l'intervention du département RH en la matière et, dans certains cas, permettent de convaincre les acteurs qui n'étaient pas nécessairement convaincus au départ de la pertinence de l'action. Toutefois, en raison des activités propres à la fonction RH, il demeure parfois difficile de mesurer les retombées concrètes d'une action RH.

C'est plus quelque chose qui est en train de se mettre en place et puis effectivement quand ça se met en place et que ça commence à fonctionner les gens disent « ben oui finalement, c'était peut-être quand même une bonne idée. » – E8Pu

« Le département, RH comme tous les départements chez nous est mis sous pression au niveau de ses effectifs. Les départements opérationnels ont des indicateurs de réalisation de la charge de travail. Nous, on peut chiffrer le nombre de pièces qu'un gestionnaire va faire, le nombre de coups de fil qu'il peut faire, etc. En RH, on est dans du soft... » – O2Pr

Or, dans un contexte économique difficile, le *top management* est plus enclin à investir dans les projets qui sont, de prime abord, les plus rentables sur le court terme. Certains responsables du business estiment que la fonction pourrait perdre en crédibilité si elle ne mesure pas un minimum les résultats qu'elle obtient et qu'elle pourrait voir le budget dont elle dispose remis en question.

C'est important qu'ils puissent mesurer pour donner du crédit. Parce que nous, on doit faire des objectifs chiffrés, on mesure. S'ils ne trouvent pas le moyen d'avoir quand même quelques KPI, ils risquent de perdre un peu de crédibilité [...]. Le danger c'est qu'il y a parfois des remises en question. Dans un environnement économique qui est difficile pour le moment, le danger c'est qu'on commence à rogner sur le budget et HR parce qu'on est dans une vision court terme. Il faut faire des chiffres, il faut faire le budget, il faut faire, etc. et donc parfois, on a tendance à dire « bon allez, tous ces trucs de culture, toutes ces animations, tous ces workshops, ça peut attendre un autre moment ». Et on aurait tendance à couper un peu dans le budget. – E4Pr

En résumé, la performance du département RH (i.e. en termes de résultats) constitue sa première source de légitimité et d'illégitimité, puisqu'elle est la manifestation

concrète de la valeur ajoutée et de l'utilité d'une activité RH. Les résultats sont le premier aspect que tout responsable de business va observer et évaluer avant de poser un jugement, en termes de légitimité. Parce que le business tend à assimiler valeur ajoutée et résultats tangibles et mesurables, le département RH peut être appelé à prouver son utilité à travers la production de chiffres et d'indicateurs. Nous avons d'ores et déjà pu noter que cet exercice était complexe, le département RH étant un département de support dont l'objectif principal est de soutenir les activités à l'origine du profit de l'organisation. Cet exercice semble d'autant plus complexe que les activités de la fonction RH s'intéressent à l'humain, et non à du matériel pouvant faire l'objet d'indicateurs. Lorsqu'il s'agit de mesurer l'impact financier d'une politique RH, il est par conséquent, souvent plus facile d'en mesurer les dépenses que les recettes.

2.1.2. Le rôle stratégique et la vision

La valeur ajoutée de la fonction RH ne peut toutefois, être réduite à l'obtention de résultats tangibles et facilement observables. Dans la plupart des organisations étudiées, le département RH a été invité à élargir son rôle traditionnellement focalisé sur le support et l'opérationnalisation d'une stratégie décidée en amont à un rôle de participation à la décision stratégique ou opérationnelle.

*La fonction RH doit **proposer et exécuter**. La décision normalement doit être prise ensemble, avec la fonction RH et le general management. Et ensuite, la fonction RH doit faire l'exécution efficace des décisions prises en termes de personnes et d'organisation ». – E1Pr*

*Je vois quand même, dans notre cas, **une forte intégration de HR dans le management du département**. HR est intégré dans le style de management. Donc, je ne vais pas dire que le représentant HR est à toutes mes réunions de management, mais très souvent. – E2Pr*

Dans ce contexte, la légitimité de la fonction RH n'est plus seulement liée à des résultats mais est également liée à l'apport d'une vision singulière et hautement valorisée, trouvant sa place au sein des organes de décisions - qu'ils soient stratégiques ou opérationnels. La philosophie portée par les membres de la RH est, à ce titre, fondamentale ; un département RH qui n'aurait pas de vision et pas de stratégies claires serait ainsi potentiellement considéré comme illégitime.

Ce qui rendrait le département RH illégitime ? Qu'il n'ait pas de vision, pas de stratégie. Qu'il ne soit pas dans le comité de direction. – E6Pr

Selon le business, l'expertise de la fonction RH et l'expérience que son métier lui apporte au quotidien lui confère une vision différente de celle habituellement présente chez les responsables du business. Cette vision se démarquerait par (a) sa dimension éthique et humaine, (b) son souci du long terme, (c) ainsi que son souci de transversalité et de neutralité.

a) Dimension éthique et humaine

La fonction RH est généralement présentée comme offrant une vision plus tournée vers l'humain et son fonctionnement. Cette vision permet un contraste intéressant et nécessaire avec l'approche gestionnaire, majoritairement tournée vers les ratios et autres indicateurs quantitatifs. En ramenant l'humain au centre des préoccupations du business, la fonction RH joue le rôle d'un garde-fou contre une gestion qui se voudrait inhumaine et traiterait les collaborateurs comme des numéros.

*Ils sont là aussi, parce que justement, a priori, on est moins sûr de la gestion. Chacun n'est pas un numéro, en tout cas dans cette boîte c'est comme ça. C'est vraiment ce qu'on évite de faire. **C'est de ne pas gérer les gens comme des numéros, mais comme de vrais humains** qu'il faut gérer avec leurs bons et les mauvais côtés. - O8Pu*

*Là où nous, on est fort dans la technique, dans les ratios de solvabilité, dans les chiffres, dans la stratégie, eux nous disent : « Attention il y a la culture, il y a aussi le voice of employees, il y a les enquêtes. » [...] De par le fait qu'ils sont dans ce département, ils ont **une plus grande sensibilité au fonctionnement de l'humain**. Ils sont mieux formés que nous là-dessus parce qu'ils sont dedans tout le temps. Et ça, c'est indispensable. - E4Pr*

Dans un certain sens, la présence de membres de la fonction RH au sein d'un comité de direction ou d'un comité opérationnel permet de faire entendre la voix du personnel autour de la table de décision.

*« On voit le département comme le **porte-parole du personnel** car ils ont cette vision transversale et se sont donnés les moyens de mesurer tout ça. Ils sont la voix des employés » - E4Pr*

b) Le souci du long terme

En raison des objectifs opérationnels qui rythment leur quotidien et de la pression que ceux-ci induisent, plusieurs responsables du business estiment manquer de temps pour la prise de recul ou l'analyse de leur environnement organisationnel. Ces réflexions sont pourtant rapportées comme indispensables au développement de leur business, sur le plus long terme. Le département RH, parce qu'il n'est pas seulement préoccupé par les chiffres, tend à s'inscrire dans une temporalité différente et à proposer une vision plus ancrée sur le long terme.

*Donc nous, **on est à court terme**. Alors qu'eux disent « Vous devez faire cet investissement. Désolé, si vous voulez arriver sur cette transformation, il faut vous impliquer, il faut libérer du temps. » Même si à ce moment-là il y a des délais, il y a d'autres choses à faire. C'est plutôt dans ce sens-là. Ils nous attrapent un peu par la nuque... **On a l'impression que parfois ils prennent beaucoup de temps sur certaines choses alors que nous, on est plus sous pression, pour délivrer plus vite, quoi**. Mais ça, ça a avoir avec le côté humain versus le côté chiffres. - E4Pr*

*Je gère les gens au quotidien mais j'ai besoin de quelqu'un qui puisse m'aider pour **avoir une vision à moyen et long terme** et ça, c'est la RH qui m'aide. - O8Pu*

c) Le souci de transversalité et de neutralité

La qualité transversale du département RH est rapportée comme donnant une vision d'ensemble de l'organisation à ses membres. Cette vision permet à ces derniers d'être moins sujets à des logiques de clochers et leur facilite la conservation d'une certaine forme d'objectivité lorsqu'ils analysent une situation. Au sein d'un comité de direction ou d'un comité opérationnel, le département est, par conséquent, davantage susceptible de jouer le rôle de liant et d'offrir un positionnement plus neutre.

*Les ressources humaines, pour moi, vont amener une **vision complète** de l'ensemble des compétences de l'entreprise, inter-départements. [...] S'il faut faire évoluer l'organisation, c'est bien d'avoir des gens qui ne sont pas trop partie prenante par rapport à ça. [...] Et donc, je pense que la légitimité vient aussi d'une **certaine forme d'indépendance** par rapport aux différents départements. - O6Pu*

Globalement, le business attend d'être challengé dans son approche du fonctionnement de l'organisation, grâce à la présence d'un regard neuf ou plutôt, d'un double regard autour de la table des décisions. Il attend de pouvoir identifier ses faiblesses et d'être remis en question, grâce à la vision RH. Cette dernière confère au département RH toute sa légitimité.

*Ils sont là pour nous challenger sur la manière dont on fonctionne parce qu'**en nous voyant de l'extérieur, ils identifient des faiblesses**, notamment des faiblesses de management ou des insuffisances dans la manière dont on aborde certaines questions. Et **leur rôle ce n'est pas simplement de nous aider, mais c'est aussi de nous challenger et de nous remettre en question.** - O2Pr*

*C'est **créer cette légitimité dans un rôle de double regard sur le fonctionnement du management** qui moi, me semble important parce que je crois que les gens ont toujours besoin d'un double regard. - E8Pu*

2.1.3. Tableau de synthèse

Le *tableau 4* reprend l'ensemble des sources de légitimité et d'illégitimité identifiées liées aux résultats et apports concrets pour le business.

Position	Familles et sous-familles de sources	Sources d'illégitimité	Sources de légitimité
Dans le périmètre de la fonction RH	Résultats tangibles de l'action RH	Absence de chiffres et d'indicateurs tangibles et mesurables	Résultats observés dans le cadre des activités et politiques RH génératrices de valeur ajoutée
		Résultats insatisfaisant au niveau des activités de supports administratif et opérationnel	
	Rôle stratégique et vision	Absence de vision stratégique claire de la fonction RH	Apport d'une vision challengeante caractérisée par sa dimension éthique et humaine, une perspective long terme et un souci de transversalité et de neutralité
		Département RH déconnecté de stratégie de l'organisation et de la réalité du terrain Absence du DRH au comité de direction	Présence du DRH au comité de direction

Tableau 4. Sources de légitimité et d'illégitimité - Résultats et apports concrets pour le business

2.2. L'expertise de la fonction RH

Selon les personnes interrogées, il est évident que la fonction RH renvoie à une expertise particulière. Cette expertise est considérée comme pouvant contribuer au développement du business, à travers la création d'une valeur ajoutée se traduisant par des résultats tangibles et l'apport d'une vision particulière.

Selon eux, l'expertise des membres de la fonction RH contribue à la création d'une valeur ajoutée pour l'organisation et fonde dès lors, en grande partie, sa crédibilité et sa légitimité. En d'autres termes, l'expertise est source de légitimité et d'illégitimité parce qu'elle constitue le moyen qui permet au département RH d'obtenir les résultats et d'apporter la vision dont il était précédemment question aux sections 2.1.1 et 2.1.2. Pour les personnes interrogées, il ne s'agit pas seulement de répondre aux besoins du business et de permettre, par ce biais, son existence mais il s'agit également de contribuer au développement du business.

*J'attends que la RH réponde évidemment aux besoins des business, mais aussi **qu'elle amène vraiment une valeur ajoutée au business pour faire évoluer le business.*** – E6Pr

*La légitimité et la crédibilité de la RH se basent avant tout sur **sa fiabilité et son expertise. Sa capacité à donner du conseil ou des explications sur des domaines pointus.*** – O2Pr

Dans le secteur privé, ces attentes se traduisent par la recherche d'un avantage concurrentiel, les ressources humaines étant dans certains cas présentées comme le principal, voire dans certains cas le seul, élément de différenciation au sein de l'organisation.

*La plupart des entreprises qu'on connaît ont bâti leur succès sur une différenciation qui était souvent une différenciation technologique - une connaissance spécifique, un accès à des technologies, des brevets, etc. [...] ou un accès au capital, quand le coût du capital était élevé [...] la barrière technologique n'est plus là. La barrière d'accès au capital non plus [...] **Donc la seule différenciation qui nous reste, je pense, ce sont les personnes**, l'énergie et les capacités des personnes qu'on a dans une entreprise. Si la seule différenciation par rapport à un autre concurrent dans ce monde sont les personnes, évidemment que la gestion des personnes est un élément fondamental pour créer, défendre une différenciation sur le marché [...] la fonction RH est un élément important pour contribuer à **l'avantage concurrentiel de l'entreprise**. – E1Pr*

Pour le dire autrement, le département RH tire principalement sa légitimité du fait qu'il est le seul, au sein de l'organisation, à avoir une expertise centrale portant sur l'humain. Or, dans le secteur des services, par exemple, le personnel est généralement considéré comme l'un des principaux atouts stratégiques d'une organisation et accessoirement, comme l'un des plus importants postes de coût. Cette expertise est donc très fortement valorisée par le business.

J'ai les finances pour le budget, et j'ai les RH pour les gens. C'est un peu simpliste peut être comme vision, mais au moins je sais que je peux me reposer sur eux et que s'il y a quoi que, que si j'ai besoin de gens en plus, ils vont pouvoir me le dire. – O8Pu

*Ce sont les seuls qui ont comme **élément central l'humain**, donc notre ressource principale. C'est eux qui sont les mieux outillés, **les seuls bien outillés** pour gérer notre matière première qui est l'humain, en fait. Et rien que pour ça, on ne peut pas s'en passer. – E4Pr*

A travers le discours des personnes interrogées, nous pouvons constater que la singularité de l'expertise détenue par les membres de la fonction RH est forgée par la combinaison de trois éléments. Il s'agit de l'expertise de métier (2.2.1), l'expertise relationnelle (2.2.2) et la connaissance de l'organisation (2.2.3).

2.2.1. L'expertise de métier

Du point de vue du business, la fonction RH renvoie à un métier RH ou une expertise de métier qui porte sur différentes thématiques en lien avec l'organisation humaine du travail et qui se caractérise par la maîtrise de compétences particulières.

*Je pense qu'on ne s'invente pas business partner ou responsable RH, même si on l'a tous fait à un moment donné ou un autre. Je peux plaider coupable [...] En quelques mots, moi, je dirais que **la légitimité, c'est que c'est un vrai métier**. – O6Pu*

a) L'objet de l'expertise de métier en termes de thématiques maîtrisées : les activités RH valorisées par le business

Les membres de la fonction RH disposent d'une expertise relative à l'humain, qui se décline à travers la maîtrise de différentes activités dont les résultats sont attendus ou particulièrement valorisés par les responsables du business. Parce que les

préoccupations des organisations et les environnements organisationnels ont évolué dans le temps, la nature des activités considérées comme indispensables ou prioritaires s'est également vue évoluer ces dernières années. Alors que la fonction RH était généralement perçue comme une fonction de support en charge des aspects administratifs de la gestion du personnel, elle est progressivement devenue une fonction stratégique, à part entière, car susceptible d'être à l'origine d'un avantage concurrentiel.

Dans l'entreprise, je pense qu'il y a eu une évolution nette de la fonction RH qu'on a vécue de l'intérieur : elle est passée d'un rôle plutôt administratif à celui d'une fonction totalement vouée à la décision dans le business... Elle est un support total de la stratégie dans l'entreprise. Ça c'est évident, j'observe, je vois et je suis assez satisfait de cette évolution. – E1Pr

Dans la présente section, nous passons en revue les différentes activités RH mentionnées par les répondants et les commentaires qu'elles suscitent en termes de création de valeur ajoutée et de légitimité de la fonction RH.

La gestion de la rémunération et des contrats

La gestion de la paye et des contrats ainsi que l'ensemble des autres aspects purement opérationnels du recrutement ne semblent pas perçus comme générateurs de valeur ajoutée. Dans les organisations issues du secteur privé, les aspects purement administratifs et opérationnels ont d'ailleurs souvent fait l'objet d'une automatisation ou d'une externalisation, afin de ne se concentrer en interne que sur les matières estimées propices à la différenciation sur le marché et donc, à la création d'une certaine valeur ajoutée. Ces dernières nécessiteraient en effet, une connaissance relativement pointue de l'organisation et de sa stratégie globale, à la différence des aspects administratifs traités à moindre coût par des prestataires externes.

La partie hard, c'est une commodity, c'est facile : l'automatisation, l'outsourcing, c'est une option aujourd'hui qui permet de rendre le plus facile possible la partie de la gestion hard. Donc payroll, payer, tout ça... Ce qui était le gros du business de la RH il y a 30 ans, aujourd'hui, c'est une commodity qu'on peut facilement donner à quelqu'un d'autre. Ce qu'on ne peut pas et qu'on ne veut pas donner à l'outsourcing, c'est la partie soft de comment gérer les personnes, de comment gérer l'organisation, de comment gérer la motivation des personnes. – E1Pr

L'aspect opérationnel du recrutement, le payroll, etc. [...] ces activités-là ne requièrent pas une connaissance forcément pointue de l'entreprise et peuvent être très bien gérées par des ressources ou des entreprises très spécialisées là-dedans qui le font à moindres frais ou de façon beaucoup plus fluide. Tandis que l'autre partie nécessite une très bonne connaissance de l'entreprise, beaucoup d'agilité et une connaissance du plan stratégique et des objectifs à atteindre. Donc là on ne peut pas détacher ça. – E4Pr

Il est à noter que les matières purement opérationnelles qui ont été externalisées peuvent malgré tout constituer une source d'illégitimité, dès lors qu'elles demeurent

associées à la fonction RH et donc, au département RH au sein de l'organisation. Le recrutement est particulièrement concerné par la critique car considéré comme une activité essentielle au fonctionnement du business. Dès l'instant où la qualité de ce service n'est pas perçue comme suffisante, elle peut mettre à mal la crédibilité du département sur les autres thématiques qu'il entend traiter.

*Le recrutement a été externalisé. Ce n'est pas une grande réussite. Et ça aide aussi, à une **perte de légitimité de HR**. Parce que HR c'est le recrutement, aussi. C'est quand on explique mal à un collaborateur son contrat, quand on perd une candidature dans les méandres de n'importe quel circuit, quand on fait attendre trop longtemps des candidats, ben voilà...il y a quand même sur certains profils un marché qui est particulièrement actif, dynamique, et donc ils sont partis autre part parce qu'on a été trop lent. - O3Pr*

*Ils peuvent faire tout ce qu'ils veulent, mais **si leur département de recrutement n'assure pas et n'est pas sur la balle ... Finalement, ils perdent pas mal de crédibilité**. On se dit « ok c'est très bien de travailler sur la culture, mais si on n'arrive pas à attirer des gens ça ne sert à rien ». - E4Pr*

Les activités de conseil et de support à la décision stratégique ou opérationnelle

Les compétences et les connaissances spécifiques des membres de la fonction RH amènent souvent le business à consulter le département RH dans le cadre de décisions prises aux niveaux stratégique et opérationnel, ayant un impact sur le personnel.

Les responsables opérationnels soulignent majoritairement les connaissances légales et réglementaires de la fonction RH et le cadrage qu'elles permettent de réaliser, en termes de faisabilité de l'action. Ils attendent par ailleurs qu'un expert leur indique la manière de procéder dans une situation donnée.

*On est dans une grosse entreprise avec des règles de fonctionnement, un conseil d'entreprise et des syndicats, des règles à suivre...On ne peut pas comme ça, comme des sauvages dire : « Ah moi, je change l'organisation, hop c'est fini ! Dans mon département, je passe à autre chose. ». Non. Il y a des règles à suivre, il y a des processus etc... Donc, HR est là pour **nous guider** dans ce genre de processus. - O4Pr*

*Un autre département avec lequel j'aime beaucoup travailler, c'est le département réglementation sociale pour s'assurer que quand on a un cas difficile, et qu'on va vers un licenciement, on fait les choses dans les règles de l'art. Voilà, donc ça pour moi il y a une **réelle plus-value**. [...] Si je demande, s'il y a un cadre spécifique **j'attends qu'on m'explique le cadre spécifique**, je ne connais pas le règlement de travail de A à Z. Je connais les éléments principaux et je sais ce sur quoi il faut faire attention. - O3Pr*

En matière de support à la décision opérationnelle, il importe que le département ne se contente pas d'indiquer ce qu'il n'est pas possible de faire mais qu'il réfléchisse également à ce qu'il est possible de faire, dans l'optique d'être une source de solution avant d'être une source de contrainte. Ce point de vue est principalement partagé par

des responsables du business issus du secteur public. Les réglementations et procédures y sont, effectivement, souvent plus rigides que dans les autres environnements organisationnels.

Je dis souvent : « Vous RH, vous ne devez pas être une source de contrainte pour vos opérationnels, vous devez être tout le contraire ». Quand un service support dit « Ah, ça on ne peut pas faire », il peut le dire, il le doit même. Mais s'il ne dit pas en plus « Mais voilà ce qu'on va faire pour y arriver », il ne fait pas son job, quoi. Il devient un emmerdeur contraignant. – E9Pu

Au niveau stratégique, l'accent semble davantage mis sur la façon dont l'expertise RH contribue à la réalisation de choix éclairés et non sur la délimitation d'un cadre d'action.

« Imaginez, vous décidez d'arrêter une branche qui n'est pas rentable. Comment voulez-vous prendre cette décision-là sans savoir ce que va coûter l'arrêt de l'activité d'un point de vue des RH ? Il y a un coût. Qu'est-ce que je gagne en arrêtant, qu'est-ce que je vais devoir payer comme indemnités de licenciement aux gens dont je vais me débarrasser. ? Est-ce que je peux les mettre ailleurs, est-ce qu'ils sont utilisables. La RH est tout de suite impliquée. C'est central. » - O2Pr

La gestion des relations sociales

La concertation sociale est présentée comme une importante source de légitimité pour la fonction RH, d'autant qu'elle est souvent associée à des compétences particulières faisant partie de l'expertise des membres du département RH.

*Au sens large, ça reste quand même pour moi l'apanage d'un département RH de driver les relations sociales. Donc je pense qu'il y a là aussi une **compétence**, une **légitimité forte**. – O6Pu*

*On doit parler d'une seule voix et RH c'est notre ambassadeur. C'est indispensable par rapport aux syndicats parce que **le dialogue social, ça ne s'improvise pas**. Il faut avoir aussi une très bonne connaissance de la législation sociale pour le faire. Et nous on n'est pas outillés comme eux. – E4Pr*

Cependant, aux yeux des responsables des entités opérationnelles, la gestion des relations sociales n'est dorénavant plus une activité à mettre exclusivement aux mains du département RH, ce dernier étant trop susceptible de se montrer déconnecté des réalités du terrain. Les responsables du business souhaitent tirer parti d'une certaine synergie entre d'une part, les capacités de négociation des membres du département RH et d'autre part, la connaissance des équipes et du business détenue par les managers.

Une fois de plus, il n'y a pas que les gens des RH qui peuvent aller discuter avec un syndicaliste. Je pense que c'est important qu'on ait justement un fonctionnement harmonieux avec la lignée hiérarchique pour pouvoir déminer les problèmes le plus rapidement possible. – O6Pu

*Tout ce qui est négociation, des conventions collectives de travail, pour moi c'est un peu trop dans **sa tour d'ivoire**, il n'y a pas suffisamment de liens avec le business alors que c'est le business qui est impliqué. – O3Pr*

A défaut d'une implication du business dans les négociations, les extraits font ressortir un sentiment de déresponsabilisation de la part des managers n'étant pas invités à la table des négociations, ayant dès-lors l'impression que la voix du management n'est pas écoutée.

*D'abord on se met d'accord entre nous sur où on veut aller et puis après on négocie, je trouve que cette approche-là est particulièrement appropriée. Dans le sens, où elle représente plus la **voix du management**. Ce côté « se mettre d'abord d'accord avec le syndicat et puis avec la hiérarchie », ça peut générer un problème de **responsabilisation des cadres**. Les cadres peuvent se dire "ils se sont mis d'accord et moi je n'ai rien à dire." - O10Pu*

Les activités liées à la gestion de la performance globale

Pour l'ensemble des personnes interviewées, la fonction RH dispose de différents leviers pouvant mener vers davantage de performance organisationnelle, à travers notamment le recrutement de talents, la gestion desdits talents en termes de carrière et la gestion de la performance individuelle. Aux yeux du business, l'action de la fonction RH doit s'inscrire dans une perspective de plus long terme – notamment grâce à la gestion de carrières – permettant la planification nécessaire à la pérennité de l'activité du business.

*Quand on a des dizaines, voire des centaines d'employés, la **performance de l'opérationnel est fonction de la performance de ces personnes**, de notre capacité à recruter les bonnes personnes, à les motiver, à les garder chez nous et aussi, de temps en temps, à nous séparer de personnes qui ne conviennent pas ou qui ne comprennent pas. Et donc le rôle de la RH, il est quotidien. - O2Pr*

*Qu'est-ce qui fait que le département sera performant dans 10 ans ? On passe beaucoup de temps avec mes collaborateurs et HR à gérer cet aspect et à **identifier les personnes, à les développer, à les coacher**. Et ce n'est pas toujours visible, mais c'est une partie très importante pour avoir une **pérennité sur le long terme d'un point de vue structure d'un département**. Donc c'est aussi un point très important où la RH amène une **vraie valeur ajoutée**. - E2Pr*

*Alors quelles sont ces matières RH qui sont importantes pour moi ? Ben, c'est la gestion des talents, la gestion des personnes [...] Ça, c'est leur boulot à elles aussi, de les exposer de les suivre de les coacher, de développer une carrière pour ces personnes. Et j'ai envie de dire, **c'est un besoin de la société, de développer un plan de succession. Pour chaque position, j'ai besoin de savoir qui je peux mettre à la place maintenant dans un an, dans 3 ans, dans 5 ans.** - E7Pr*

Plus spécifiquement, la gestion de la performance individuelle implique la mise en place de politiques axées autour des questions d'évaluation de la performance, de formation et de motivation. Ces différentes politiques sont perçues comme prioritaires par de nombreux répondants.

Ils disent qu'il faut que les gens puissent bouger d'un job à l'autre, qu'il faut travailler sur la culture et l'empowerment. Ok d'accord, mais si vous n'avez pas quelque chose qui assure la formation de ces

*gens-là, y compris technique, on n'y arrivera pas. Donc, je pense que **pour qu'ils soient crédibles sur tout ce qui est culture, etc., il faut qu'ils s'assurent sur le terrain, à savoir recrutement et formation.*** – E4Pr

*Sur la partie soft, on parle souvent de **formation, développement.** Tout ça, c'est très important, c'est évident qu'il faut donner à l'organisation des éléments de compétences. Mais, je pense que ce qui fait la différence, ce n'est pas tellement la compétence car la compétence, ça, c'est une commodity. On trouve des millions de jeunes super préparés qui sortent des meilleures universités. L'élément le plus difficile est « comment garantir la motivation et l'énergie des personnes ». **La partie difficile c'est tirer des personnes 100% de leur potentiel !*** – E1Pr

En particulier, l'évaluation de la performance individuelle suscite de nombreux commentaires de la part des responsables du business issus des secteurs public et bancaire. Ces derniers ont généralement de nombreuses attentes en termes de cultures de l'évaluation et du feedback ; ils ont souvent le sentiment que leur organisation n'est pas suffisamment armée pour pouvoir gérer le cas des collaborateurs trop faiblement performants ou au contraire pour motiver et retenir les meilleurs talents.

*Ce qui est parfois un peu frustrant c'est qu'on ne sait pas toujours ce qu'on doit faire avec les **low performers et les high performers** [...] Peu importe ce que tu vas prêter, ça n'a aucune importance. Et ça j'ai l'impression que ça donne quand même un ressenti...par rapport à la légitimité de RH [...] Et donc les inquiétudes chez moi c'est « qu'est-ce que je fais alors avec les low performers ? est-ce qu'on va les virer ? et qu'est-ce que je fais aussi pour récompenser les high performers ? ». – O7Pu*

*On a vraiment du mal à mettre les gens dehors. On a un taux de rotation très bas. Alors c'est bien que les gens soient bien chez nous, mais c'est aussi parce qu'on n'a pas assez tendance à **quand ça ne va pas... on ne sait pas le dire.** Comme on n'a pas de notion de feedback, **on n'a pas de philosophie du feedback.** Et quand on arrive à une situation vraiment catastrophique, on ne sait pas se donner les moyens de pouvoir agir. Et c'est là, où on est en train de mettre en place des processus. – O8Pu*

Le bien-être au travail et l'accompagnement des collaborateurs

Au vu de la conjoncture – difficile - vécue actuellement par et au sein de nombreuses organisations, les responsables du business s'inquiètent particulièrement du bien-être des travailleurs, dès lors que ce dernier peut jouer sur leur motivation. Il est attendu de la fonction RH qu'elle accompagne le collaborateur confronté à des difficultés dans le cadre de son parcours professionnel et, plus globalement, qu'elle contribue à lui donner le sens et la reconnaissance nécessaires à sa motivation.

*Il y a la capacité à mettre en œuvre des politiques transversales pour faire évoluer la qualité des personnes, développer le potentiel des personnes et **assister des personnes dans des moments difficiles de l'évolution de leur carrière,** que ce soit lié à un accident de la vie, que ce soient **des situations d'instabilité ou de déstabilisation liées à des réorganisations ou des problèmes liés à la surcharge de travail** [...] Donc vraiment, il y a toute la **gestion du bien-être,** pour lequel il y a des outils à avoir. – E10Pu*

C'est un défi propre au secteur dans lequel on est, parce qu'on doit transformer et on sait très bien que voilà, on diminue les effectifs... on demande aussi plus de productivité. Donc, il faut donner du sens. – O3Pr

On oublie parfois, de donner suffisamment de reconnaissance aux gens. C'est aussi un point que la RH nous apporte. – E2Pr

Les activités tournées vers le collectif et la création d'une identité collective

En dehors des aspects individuels évoqués jusqu'à présent, la fonction RH est également reconnue pour le rôle qu'elle joue au niveau de la construction d'une identité collective et de la diffusion d'une culture organisationnelle, dont les principaux traits sont habituellement définis par les organes stratégiques de l'organisation.

*C'est un boulot qui est important. Sans la RH...oui techniquement, ça peut marcher mais à mon avis, ce serait **une organisation qui n'aurait pas d'identité**. Tous ces projets et toutes ces communications pour dire que nous sommes X, que nous sommes ceci, que nous sommes cela. Ça n'existerait pas. C'est un peu bizarre. C'est un peu dommage, on travaillerait à mon avis beaucoup plus par silo. – E7Pr*

*Je crois que la fonction RH a - ou devrait avoir - une **légitimité assez évidente quand on veut changer la culture d'une entreprise** parce que justement elle est probablement un peu plus attentive aux aspects soft skills de gestion des ressources humaines et des talents. – E8Pu*

Dans certains cas, le département RH favorise l'émergence du lien entre les différents départements ou directions et permet de dépasser les intérêts individuels au profit de ceux du groupe, permettant ainsi de créer la cohésion nécessaire au niveau des organes en charge de la définition de la stratégie. La culture est alors prête à être déployée.

*La fonction RH c'est un peu le **ciment**. Ce n'est pas un département parmi les autres, c'est le lien entre tous les autres. Ça c'est vraiment la clé. Je pense que c'est son rôle au niveau de l'équipe de direction, **de considérer l'équipe, de voir les conflits**, mais aussi d'accompagner le développement de l'équipe en tant qu'équipe et non pas les individus, chacun. **C'est je pense, ce que peut apporter le RH au niveau de l'équipe de direction et puis évidemment, dans le déploiement de cette culture**. On définit des valeurs. Ces valeurs ont dû être déployées dans le reste de l'équipe et de l'organisation. – O1Pr*

Les activités liées aux transformations organisationnelles en cours

L'une des plus grandes préoccupations du business tourne autour des transformations organisationnelles en cours, censées anticiper les besoins de demain. Les organisations doivent, en effet, s'adapter à de nouvelles contraintes et à de nouvelles demandes émanant de leurs environnements respectifs. Sur ce point, le département RH est identifié comme un acteur clé de réussite.

*On est soumis à des tensions et à **des nécessités de transformation ou d'évolutions profondes et donc, de transformation d'un corps social** de près de X personnes. Cela a une composante humaine considérable et pour cette raison le département RH est un département évidemment très important. - E10Pu*

*Le département RH est **une fonction clé pour pouvoir préparer notre organisation au monde de demain.** - O7Pu*

Comme le résumant les propos tenus par un membre de comité exécutif, l'accompagnement de la fonction RH en la matière intervient alors sur plusieurs dimensions, à savoir la définition du métier et des compétences de demain, la gestion des talents, la formation des collaborateurs ainsi que la gestion du changement culturel.

*On est dans **une stratégie de transformation**, comme toutes les entreprises...digital, redéfinir les jobs, robotique, intelligence artificielle etc. Ça nécessite une **transformation culturelle** chez les gens.*

*Et ça demande aux personnes de pouvoir rapidement **changer de job et d'acquérir de nouvelles compétences**. Forcément si on veut atteindre cette transformation, on a besoin que les gens acceptent cette transformation. On a besoin que **les métiers changent en continu**. Donc on a vraiment **besoin de RH** pour nous aider à faire ça, pour la culture. - E4Pr*

Dans les organisations du secteur public, plus que dans celles issues du secteur privé, l'un des principaux défis consiste à accompagner le personnel dans son apprentissage de nouvelles compétences et sa transition vers de nouvelles fonctions. La capacité de la fonction RH à rendre les emplois existants durables est ainsi hautement valorisée par le business.

*Un des points qui nous inquiète un peu fortement et sur lequel on réfléchit beaucoup avec ma collègue des ressources humaines, c'est un trajet à 5-10 ans **sur l'évolution des besoins en termes de staffing et d'évolution des compétences**. Donc finalement, c'est de pouvoir avoir un trajet, une vision à moyen-long terme, sur quelles sont finalement les bons profils à engager aujourd'hui ? Est-ce qu'on peut déjà **anticiper des évolutions** par rapport aux compétences ? [...] est-ce qu'il y a éventuellement d'autres activités qui vont prendre le pas ? peut-être pas avec le même type de profil et donc... Doit-on **faire évoluer les profils** ? - O6Pu*

*On est dans une situation de service public. On ne peut pas virer des gens pour engager 20 jeunes qui sortent de l'université. Leur objectif [RH], c'est comment amener le personnel qu'on a, à travailler autrement et à faire évoluer ses compétences. Je dirais que dans l'évolution de la fonction RH c'est le plus gros défi, c'est l'évolution des compétences et des méthodes de travail qui vont avec. [...] Pour moi, il y a vraiment une **vraie valeur ajoutée**, un vrai rôle, **une légitimité à avoir pour la fonction RH vu la transformation des métiers, des méthodes de travail, le changement des outils.** - E6Pr*

Synthèse des activités RH et des sources d'(il)légitimité

Le tableau 5 classe les activités RH valorisées par le business, selon qu'elles soient sources de légitimité ou d'illégitimité. Une distinction est, en outre, opérée entre deux

types d'activités : (1) les activités RH traditionnelles et (2) les activités de pilotage et accompagnement de projets.

Position	Familles et sous-familles de sources		Sources d'illégitimité	Sources de légitimité
Dans le périmètre de la fonction RH	Expertise de métier	Activités RH traditionnelles	Absence d'expertise relative aux activités RH de support et de conseil opérationnel: • Gestion de la rémunération et des contrats, • Recrutement, • Gestion des relations sociales, • Conseil et support à la décision stratégique ou opérationnelle	Expertise portant sur les activités RH génératrices de valeur ajoutée et axées sur l'individu et le collectif: • Gestion de la performance individuelle • Mise en place de politiques de bien-être et d'un accompagnement individuel • Diffusion d'une identité collective
		Activités RH de pilotage et accompagnement de projets	X	Expertise portant sur les activités RH génératrices et valeur ajoutée et axées sur les besoins RH de demain et le changement • Définition des métiers de demain • Gestion des talents et des carrières / la formation • Gestion du changement culturel

Tableau 5. Récapitulatif des activités RH valorisées par le business

Lorsqu'il est question de légitimité, il convient de s'intéresser à la catégorie des activités RH. En effet, dans le cas des activités RH dont dépend l'existence du business, à savoir les activités de support administratif (incluant les aspects opérationnels du recrutement et de la formation) ainsi que le conseil opérationnel, il est considéré comme élémentaire et normal que les membres de la fonction RH remplissent leur rôle. C'est pourquoi cette catégorie d'activités constitue davantage une source d'insatisfaction et donc d'illégitimité potentielle, qu'une source de légitimité. Notre recherche semble indiquer que n'est que si la fonction RH donne satisfaction par rapport à ce premier groupe d'activités qu'elle pourra éventuellement dépasser le seuil de confiance nécessaire pour prétendre à la réalisation des autres activités RH susmentionnées, qui sont quant à elles, sources de légitimité croissante.

b) La crédibilité des personnes

Outre les différentes sources de légitimité et d'illégitimité évoquées précédemment, il ressort également des entretiens que la crédibilité des personnes incarnant le département RH influence la perception globale de celui-ci. Leur crédibilité naît de la maîtrise de certaines **compétences, à la fois techniques et soft**. Dans le chef du **Directeur ou de la Directrice des ressources humaines**, en particulier, la crédibilité repose sur la maîtrise d'une palette complexe de compétences et sur une forte **capacité de leadership**.

Non seulement, les membres du département RH représentent symboliquement la fonction RH mais, en plus, ils ont un impact direct sur la qualité du service presté et donc, sur la valeur ajoutée qu'elle délivre concrètement. Cette réalité est susceptible de créer des différences en termes de légitimité perçue, entre les différents

départements opérationnels selon les compétences, mais aussi l'attitude et la personnalité du professionnel de la RH auquel ils sont confrontés et selon la qualité des interactions qu'ils entretiennent avec celui-ci.

Moi j'ai franchement un feedback très positif sur la façon dont, en tant que patron de métier je suis aidé par les gens de chez RH, ce qui peut être un ressenti très différent en fonction du métier parce que c'est très lié, je dirais à la qualité ou à l'attitude des personnes qu'on a en face de nous. Ça c'est une première chose, ça dépend quand même il y a une question d'attitude et une question d'investissement de la personne et une question d'affinités parfois qu'on peut avoir dans les relations interpersonnelles [...] si j'étais patron du département audit ou patron du département IT, j'aurais à faire à d'autres interlocuteurs du côté RH et ma perception sur le département RH pourrait être totalement différente. – O4Pr

Plus concrètement, les responsables du business attribuent à la fonction RH un ensemble de compétences et de connaissances spécifiques à la gestion des personnes, bagage qui explique son expertise dans les différentes activités RH susmentionnées.

Je crois que quelque part il faut avoir des conseillers en RH dans l'organisation qui ont des compétences qui sont spécifiques à la gestion des gens. T'as toujours besoin dans n'importe quel projet que tu fais de vraiment avoir une grande partie qui se focalise sur « comment les gens vont se comporter, comment ils doivent évoluer vers les changements qu'on est en train de faire » et donc c'est là-dedans que HR doit jouer son rôle. – E9Pu

La singularité de cet ensemble tient avant tout au fait qu'il combine à la fois des compétences dites techniques et des compétences perçues comme moins techniques, car davantage centrées sur le relationnel et la compréhension des individus. Dans les faits, les personnes interviewées se réfèrent souvent à une forme classique de distinction entre aspects *hard* et aspects *soft*, pour décrire les compétences qu'ils mentionnent.

C'est un métier difficile dans lequel il faut pouvoir amener les aspects hard et les aspects soft. Si on veut un ingénieur, si on veut un chef de production, il nous faut une personne hard, avec des hard skills. Si on veut un directeur RH, il faut une personne hard qui vient avec une connaissance de base de la législation, de comment un système de payroll fonctionne et il faut beaucoup d'aspects softs, de gestion des personnes, de leadership, de communication. Et ce n'est pas facile de trouver tout ça dans une même personne. C'est une fonction très complexe. – E1Pr

Compte tenu de leur caractère partiellement *soft*, les compétences RH ne seraient pas uniquement le fruit d'une expertise et d'un apprentissage théorique mais également celui d'une certaine forme d'expérience, dont les responsables du business seraient régulièrement dépourvus.

Il y a une vraie expertise. Il y a une vraie expérience aussi, ce qui n'est pas la même chose... Expertise/expérience. Il y a les deux et la personne dont je parle m'a vraiment, je dirais, aidé dans une situation spécifique avec un angle HR. Ça ne veut pas dire que moi je me suis retiré de la table et

*que je n'ai rien fait. J'ai joué mon rôle de chef, de people manager mais j'ai eu à côté de moi **quelqu'un qui a pu prendre un angle différent, qui a pu sensibiliser la personne concernée... qui peut m'aider à sensibiliser l'ensemble de mes managers.*** - O4Pr

Les compétences techniques

La fonction RH demeure une fonction qui se caractérise par des compétences techniques se révélant indispensables lorsqu'il s'agit d'accéder à un certain niveau de légitimité auprès des autres acteurs organisationnels.

*Je pense qu'effectivement il est fort important d'avoir des RH, RH. C'est-à-dire, que ça s'apprend. Trop souvent, on avait tendance à faire évoluer des gens qui n'avaient pas nécessairement les compétences techniques vers ce genre de métier-là. Et je pense que c'est une erreur : je crois que **le département de support doit être fondé sur, d'abord, de vraies compétences techniques qui vont être au service de l'entreprise et qui vont être respectées par les autres acteurs de l'entreprise. Parce qu'on sent qu'il y a une compétence technique.*** - E9Pu

Plus concrètement, les entretiens tendent à montrer l'existence de deux types de compétences que les responsables du business qualifient de techniques : d'une part, la maîtrise des aspects quantitatifs de la gestion du personnel (incluant la réalisation d'un budget, la prévision et la planification, etc.) et d'autre part, la connaissance législative et réglementaire.

*J'ai une **collaboratrice** qui est presque dédiée à la **gestion des chiffres, des budgets, des suivis de dépenses, des investissements.** Mais qui doit aussi être agile, qui doit pouvoir me répondre rapidement, qui **doit pouvoir faire varier le budget en fonction des objectifs.*** - E2Pr

*Ce qui est sûr c'est que très souvent quand même, **on a besoin d'éclairage juridique** par rapport à des cas d'engagement, de profils, etc. Donc là il y a une expertise juridique qui est nécessaire et qui doit être centralisée. Il n'y a pas de raison qu'elle soit déportée partout. Donc là, je dirais qu'il y a une **expertise disons « technique » qui la légitime** en tant que tel directement. Parce qu'on n'aura jamais la reproduction de cette expertise à tous les endroits de l'organisation, ce n'est pas souhaitable.* - O12Pu

Un manque de maîtrise quant à ces différents aspects peut également être à la source d'une perte de légitimité.

*Ils ne sont pas assez sur les **chiffres**, ils ne sont pas assez cartésiens sur la précision, **le budgeting, la prévision**, etc. Moi je dois toujours appeler les pompiers pour aller recompter les chiffres par après, et ça je n'aime pas. Ça me donne un **sentiment d'inconfort.** Et pourtant c'est quand même étroitement **dans le créneau de ce que HR devrait faire.*** - E3Pr

Les compétences soft

Les compétences qualifiées de *soft* sont généralement présentées par les répondants comme peu familières aux personnes en charge de la gestion du business, ces dernières ayant souvent des préoccupations factuelles tournant autour d'aspects quantitatifs.

Elles sont donc décrites comme un atout considérable aux mains du directeur RH et des autres membres de la fonction RH.

Ce qu'il y a justement d'intéressant dans la connaissance RH, c'est qu'il y a évidemment de la technique dedans...mais qu'elle n'est pas que technique. Elle doit aussi être une connaissance plus soft avec lesquelles j'ai moins de familiarité, mais c'est cette maîtrise-là qui est importante. – E9Pu

C'est aussi une particularité d'un RH. Ce sont des skills plus softs, plus à l'écoute, plus à la discussion. Nous, on est beaucoup plus factuels. – E2Pr

De l'aveu de deux personnes interrogées, le caractère *soft* de certaines compétences associées à la fonction RH pourrait néanmoins empêcher dans certains cas, le département RH de bénéficier de l'image d'une expertise exclusivement située dans son chef. Certains individus auraient, effectivement, tendance à s'attribuer ce type de compétences plus rapidement.

Tout le monde se sent bien un peu business partner au fond de son cœur et donc gérer les problèmes humains, ça, on sent bien que tout le monde le ferait bien soi-même. C'est parfois tellement plus facile de régler les petits soucis ou les idées qu'on a, entre deux portes avec un collègue, en se rappelant après : « ah oui, c'est vrai, il y a quand même un département RH, ça serait peut-être bien de leur en parler ». C'est un réflexe qu'on a plus facilement avec des sujets RH qu'avec des sujets finance ou IT. Donc, effectivement, je pense que le sujet RH, par nature, fait qu'on se sent peut-être plus, je ne vais pas dire légitime, mais soit disant compétent pour le faire. – O6Pu

Autant il est difficile d'avoir un avis sur le fonctionnement d'une machine- ni vous, ni moi n'aurions quelque chose à dire, à ce sujet. Autant sur de la RH, on se dit que le bon sens suffirait. On sait tous que ça n'est pas vrai. Il ne faut pas plus de bon sens pour faire de la RH que pour avoir un avis sur la machine et il ne faut pas moins de compétences techniques pour faire de la RH que pour parler d'une machine. – E9Pu

En dépit de ce dernier constat, les responsables du business tendent globalement à valoriser les qualités humaines et relationnelles (incluant l'écoute, l'empathie, la communication, l'intelligence émotionnelle, etc.) ainsi que la fine compréhension des phénomènes sociaux et psychologiques.

C'est quoi une compétence RH ? C'est de comprendre les gens, de pouvoir voir clairement à travers une personne, le profil de cette personne. Qu'est-ce que cette personne veut ? Est-ce qu'elle va bien, est-ce qu'elle a besoin d'aide ? Quelles peuvent être les possibilités d'évolution pour cette personne ? Si le RH n'arrive pas à voir ça, alors il ne sert à rien. – E7Pr

Quand je vois dans le département, on a des assistants sociaux. Moi j'ai déjà eu l'occasion à plusieurs reprises de faire appel à eux dans des cas de situations difficiles. Ils font un travail exemplaire et là je peux vous assurer que HR, c'est eux quoi [...] Des remarques complètement à deux sous existent dans toute entreprise. Et donc une personne qui un jour en est victime - peu importe ce qui s'est dit, s'est fait -, elle a la possibilité d'en parler avec quelqu'un de l'HR qui la comprend, qui l'écoute, qui est disponible. – O3Pr

L'importance de ces différentes qualités semble varier selon le rôle concrètement joué par le membre de la fonction RH dont il est question. Typiquement, les qualités d'empathie ou d'écoute seront parfois plus recherchées dans le chef d'un *business partner* que dans celui d'une personne en charge de la définition des processus RH, moins amenée à être en contact direct avec les collaborateurs.

Ma RH [Business Partner], elle est un contact avec les X personnes de mon équipe. Donc quelque part, que ce soit de l'écoute, de l'empathie, du recul, tous les problèmes humains... elle est plus en contact direct que l'équipe de la DRH [ndlr. en charge de la définition des processus]. Je ne vais pas dire que l'équipe de la DRH n'est pas humaine, n'a pas d'empathie, n'a pas d'écoute. Mais pour moi, ma RH, elle a plus des gens en direct qui ne sont pas bien dans leur métier qui veulent évoluer, des gens malades des gens en dépression... – E6Pr

La crédibilité du Directeur des Ressources Humaines et la capacité de leadership

Le **DRH**, en tant que responsable du département RH, apparaît régulièrement comme le premier représentant de la fonction RH. Alors qu'il peut influencer la légitimité de la fonction et influencer l'image du département, il ne bénéficie pas nécessairement de la légitimité de la fonction en retour : ce n'est pas parce qu'une personne occupe la fonction RH qu'elle est automatiquement considérée comme légitime à le faire.

Souvent c'est la personnalité du directeur ou du DG qui peut influencer la légitimité de la fonction ou l'importance de la fonction. Et donc peut-être que demain vous allez venir voir et que le DRH ne sera plus là, ce sera quelqu'un d'autre. Je vous dirai, il n'a plus de légitimité même si la fonction n'a pas changé dans la boîte... C'est juste parce que la personne qui a pris le rôle et la fonction, n'a pas légitimité de la fonction. – E6Pr

Lorsque les responsables exécutifs du business brossent le portrait du DRH idéal, ils mentionnent une palette très complexe et très riche de compétences - à la fois stratégiques, techniques et softs - tout en précisant que la fonction est modulable et laissée à l'interprétation de celui qui l'occupe.

Le responsable d'une organisation RH a une part très importante sur le service que la fonction fournit au business. Donc, ça influence. Dans l'organisation RH, pour la complexité des tâches, il y a des aspects très hard, des aspects très softs, très psychologiques. Donc l'organisation est fragmentée entre différents services, spécialisée, et doit pouvoir fournir ses services à 360° dans le business. C'est clairement là où le responsable de la fonction doit avoir lui, un condensé un peu de tous ces aspects: la connaissance hard mais aussi les soft skills, le leadership et l'aspect capacité à gérer une organisation. – E1Pr

Il y a toute une palette de rôles qu'il faut être capable de jouer et puis, tu as des préférences et des tendances plus naturelles à te focaliser plutôt sur ces choses-là, que sur ces choses-là. La façon dont quelqu'un interprète le rôle est différente. – E3Pr

C'est ce qui rend les choses difficiles, c'est qu'il faut avoir quelqu'un qui a, à la fois beaucoup d'intelligence politique dans une organisation, capable de comprendre ce qui est faisable et pas faisable, ce qui est réaliste et pas réaliste, une capacité de conceptualiser aussi, en termes quantitatifs. Qui peut très rapidement voir que si on va dans telle direction, on va rencontrer telle et telle contraintes. Et qui a une bonne compréhension des instruments HR, de l'implication de la politique qu'on veut mener et du type de culture d'entreprise dans laquelle on veut aller. Et en fait combiner ces différentes qualités dans une personne c'est très compliqué. – E8Pu

De nombreuses qualités citées par les différents répondants ont trait à la personnalité-même du DRH et sans doute à son charisme : sa vision, son pragmatisme, son appétence pour le challenge ou encore son leadership. Ces différentes qualités sont susceptibles d'orienter le département dans une direction claire, dont découlera une série d'actions. En clair, la crédibilité du DRH tient en grande partie à sa capacité à faire preuve de leadership et à insuffler une stratégie convaincante à la fonction RH.

La personne qui occupe actuellement la fonction est visionnaire et inspirante. Quelle est la définition de visionnaire ? Je pense que quand toute l'entreprise change, il faut de la stabilité et donc il faut du pragmatisme. Et donc beaucoup de leadership. – O3Pr

Après il y a le profil de la personne, son appétence pour ce type de challenge. Voilà donc ce sont des éléments plus personnels qui la rendaient tout à fait légitime. – E10Pu

Conclusion

Pour conclure, l'analyse des entretiens nous montre que la plupart des personnes interviewées semblent faire la différence entre la légitimité de la fonction RH et la légitimité des personnes qui l'incarnent. Toutefois, toutes semblent s'accorder sur le fait que les membres du département RH – le DRH, en première ligne - influencent la qualité des politiques menées par le département et qu'ils peuvent donc à la fois être sources de légitimité et d'illégitimité, selon la crédibilité dont ils font preuve. Concernant l'illégitimité potentielle qui découle d'un manque de compétence individuelle, il convient de préciser qu'elle ne se situe pas obligatoirement dans le chef de la fonction RH et qu'elle ne se traduit dès lors pas automatiquement par une mise en cause de l'existence du département dans l'absolu. En revanche, l'illégitimité peut temporairement mettre à mal la légitimité du département, relativement à certaines politiques qu'il met en place.

2.2.2. L'expertise relationnelle

La communication et les aspects relationnels apparaissent comme décisifs dans la réalisation des objectifs opérationnels poursuivis par le département RH, que ce soit à l'égard des responsables d'entités opérationnelles ou des collaborateurs.

Il y a vraiment un point clé qui est la communication. Parce que je trouve qu'il y a de bonnes choses qui sont faites et souvent il y a des pertes de légitimité ou des effritements, des

brèches dues à un problème de communication. Et il faut investir beaucoup plus dans la communication. – O3Pr

D'une part, la disponibilité du département RH et les interactions qu'il entretient avec le terrain lui permettent de mieux répondre aux besoins du business et de ne pas donner l'image d'un département fonctionnant en silo, prenant des décisions unilatérales et déconnectées des préoccupations opérationnelles. D'autre part, la promotion des activités RH conscientise les différents acteurs organisationnels à l'existence des politiques mises en place.

a) La disponibilité et l'échange

La disponibilité des membres du département RH et la réactivité dont ils font preuve sont évidemment de nature à améliorer la qualité du service qu'il fournit en tant que département de support. Cette proximité est, de l'avis de différents responsables, renforcée par la présence de business partners au sein de chaque département.

Alors, c'est un partenariat très efficace. On discute tous les jours, parce que tous les jours, on a des problèmes liés aux personnes. Il n'y a presque pas de jour où on ne discute pas des personnes, sur l'évolution des activités, des projets. – E1Pr

Je trouve ça une évolution très positive d'avoir un point de contact où dès que vous avez une question vous ne devez pas chaque fois avoir un interlocuteur différent chez HR. – O5Pu

Pour certains responsables opérationnels, la relation qui existe entre le HR business partner et un département est une relation de clientèle, impliquant un suivi dans la relation et de nombreuses discussions sur les problématiques rencontrées au quotidien. Outre la fréquence des interactions, il importe que le département RH adopte une communication adaptée afin d'assurer la précision nécessaire dans les réponses données aux problèmes soulevés.

On a un suivi global de la relation, donc c'est du, j'ai envie de dire...du Customer Relationship. Et c'est très important, parce que j'ai mon point de contact qui est une manager RH avec qui je dois pouvoir, en tant que patron d'un département et d'un métier, discuter de certaines problématiques. Le suivi de la relation, c'est un élément important parce qu'on doit en permanence garder le fil sur ce qu'il se passe dans notre métier sur l'aspect GRH. – O4Pr

Il y a des questions, il y a des réponses qui sont toutes prêtes et c'est hyper standard. Et la manière de répondre n'est pas toujours optimale. Tout dépend de qui est derrière, ça reste de la matière humaine mais un collaborateur qui a une question, une difficulté, il attend peut-être un petit peu d'empathie. Ce n'est pas toujours possible que les choses soient claires. Mais. Quand j'entends parfois certaines situations ou des mauvaises réponses qui sont données. Donc là aussi, il peut y avoir un questionnement sur la légitimité. » - O3Pr

L'une des sources d'illégitimité les plus régulièrement citée réside, à ce propos, dans le comportement d'un département RH qui prendrait des décisions de façon

autoritaire et unilatérale, faisant fi de toute collaboration et des réelles préoccupations du terrain.

*Pour moi, là où ça deviendrait illégitime, c'est ce que je vous ai dit...On tombe dans **un modèle nord-coréen de la gestion des ressources humaines**, une vision un peu dictatoriale. Ce serait tomber dans l'autre extrême. Mais donc là, je pense qu'on tomberait dans l'illégitimité, de décider de tout, à la place, j'ai envie de dire des organisations qui sont en place. - O6Pu*

*C'est toute l'ambiguïté d'un positionnement de RH qui était à la fois là pour dire « Je suis là pour vous aider » mais qui en même temps dit « vous devez faire ça et ça », qui vient avec une série d'obligations, de doubles regards, avec un certain **rôle normatif**. - E8Pu*

b) La promotion

Au même titre que les autres fonctions de support, le département RH doit, selon nos interlocuteurs, promouvoir les politiques qu'il met en place, à la fois dans l'optique de communiquer leur existence auprès d'utilisateurs potentiels et de convaincre ces derniers de leur utilité.

*Moi je suis convaincu que la communication est très importante. **Il faut faire les choses, il faut le savoir-faire, mais il faut aussi le faire savoir**. Donc dire ce qu'il y a et ce qui a été fait quand on change certaines règles au niveau du HR, quand on change pour des raisons légales ou autres des systèmes de compensation de salaire, de politique de voitures, etc. Il est important de bien communiquer. - E2Pr*

Il faut en faire de la publicité parce qu'il y a plein de choses qui nous différencient par rapport à la concurrence, mais si les gens ne le savent pas...- O3Pr

En l'absence d'une telle promotion, le business risque de se demander quel est le réel apport de la fonction RH et dès lors, de mettre en cause la légitimité du département RH.

*Je trouve qu'il y a beaucoup de choses qui sont fournies mais il n'y a pas toujours le « comment faire en sorte que soit le mieux exploité possible ». **Ce qui peut amener certains de mes collègues et moi aussi, de temps en temps, à dire: « mais qu'est-ce qu'ils foutent chez HR ? » - O3Pr***

*Ils vont communiquer le fait que c'est important, mais je ne suis pas sûr qu'ils soient toujours **capables de démontrer en quoi**, par rapport au quotidien des managers aujourd'hui. - E8Pu*

c) Conclusion

Ces aspects relationnels sont une importante source de légitimité et d'illégitimité, *a fortiori* pour les responsables opérationnels qui ont besoin de la fonction RH et de ses outils dans la gestion quotidienne de leur activité. La qualité des interactions entre les membres du département RH et le business a un impact direct sur la qualité du support offert ainsi que sur la capacité du département à créer de la valeur ajoutée en lien avec les attentes du business. En particulier, le fait d'avoir un département

centralisé et fonctionnant en silo est une importante source d'illégitimité, d'autant plus s'il est associé à un sentiment de déconnexion avec les besoins du terrain.

La promotion des politiques RH est également importante. En son absence, le business n'est tout simplement pas au courant des activités de la fonction, ce qui l'empêche d'avoir accès à certains éléments pouvant jouer un rôle favorable dans le jugement de légitimité qu'il porte et lui donner le sentiment que le département RH n'a aucune valeur ajoutée. A l'opposé, le fait de communiquer autour de la réelle valeur ajoutée apportée par certaines politiques RH contribue à influencer positivement l'évaluation qui est faite en termes de légitimité.

2.2.3. La connaissance du terrain et de l'organisation

Outre les compétences dites techniques et les compétences centrées sur le relationnel et la compréhension des individus ainsi que la qualité de la communication et de la promotion des activités RH que nous venons de mentionner, les responsables du business attendent généralement des membres de la fonction RH qu'ils disposent d'une connaissance du terrain et de l'organisation suffisante. Cette dernière est, en effet, jugée indispensable à la mise en place de politiques en phase avec les besoins du business. De façon unanime, les répondants rapportent que la connaissance du terrain et de l'organisation a un impact conséquent sur la légitimité du département RH.

D'une part, les membres de la fonction RH sont susceptibles de gagner en légitimité grâce à une fine connaissance des compétences et des profils représentés au sein d'une entité donnée. Cette connaissance est décrite comme étant la résultante d'une certaine proximité avec le terrain, davantage présente chez les membres de la RH qui occupent des fonctions de type décentralisé ou business partners.

*Une connaissance fine de l'organisation, des gens qui y sont...les RH ont ça, parce qu'ils ont les business partners qui sont là qui gèrent au quotidien la vie de l'entreprise. Donc pour moi, les ressources humaines, **par leur vécu proche du terrain, amène une connaissance relativement fine, des profils, des compétences.** – O6Pu*

D'autre part, la méconnaissance de la stratégie organisationnelle et des préoccupations opérationnelles constitue une importante source d'illégitimité, régulièrement citées lors des différents entretiens. Aux yeux du business, une telle méconnaissance porte nécessairement atteinte à la crédibilité des membres de la fonction RH par rapport aux décisions ou propositions qu'ils sont amenés à réaliser. Elle risque, en effet, de se traduire dans les faits par des politiques et des décisions déconnectées des réalités du terrain et donc perçues comme inutiles ou délétères.

*Je dis en rigolant « Qui d'entre vous a lu le rapport stratégique ? ». Il y avait une personne qui avait lu le rapport stratégique. Et là, je me dis, « franchement je vous adore, mais **comment voulez-vous prendre des décisions en matière de recrutement si vous ne connaissez pas la stratégie de la***

boite ? Vous les choisissez sur base de quoi ? De leur pull ? Comment vous les jugez, alors ? » [...] ça m'a un peu choqué pour être honnête. - E9Pu

*Ce n'est pas évident parce qu'il faut aussi pouvoir, **pour être crédible** sur un certain nombre de sujets, connaître un minimum l'organisation. On est dans l'organisation, qui n'est pas simple, les métiers qu'on fait ne sont pas forcément évidents. Donc, à un moment donné, venir faire des propositions en disant « moi, je trouve que ça peut être une bonne idée de mettre Pierre à la place de Paul ». Mais si on ne comprend pas suffisamment ce que Pierre fait et ce que Paul fait, **on aura vite tendance à être mis un peu sur le côté.** - O6Pu*

Du point de vue du business, ce manque de connaissance et cette déconnexion peuvent s'expliquer par différents aspects: l'incompétence, la tendance à s'enfermer dans une sphère théorique trop abstraite, la tendance à copier les pratiques existant dans les autres organisations sans prise de recul ou encore le fait de vivre pour soi-même, en tant que département RH poursuivant ses propres objectifs.

*Si la fonction évolue dans **une sphère théorique** où tout est parfait, ça ne m'intéresse pas. Moi je ne peux rien en faire. Moi, j'ai besoin de cas concrets, de faits, de profils de personnes qui soient bien faits. Et quand ce n'est pas le cas, **alors ça ne sert à rien...** - E7Pr*

*Le département de ressources humaines, c'est un département qui vient avec des propositions de changement de culture d'entreprise, d'outils et autres...donc qui est un initiateur de nouvelles démarches en la matière. Le risque, c'est qu'il y a une **tendance à appliquer parfois un petit peu mécaniquement une série de choses qui se font ailleurs, sans toujours s'assurer que ce soit intégré dans une politique d'entreprise plus générale.** - E8Pu*

***S'ils vivent pour eux-mêmes, sans écouter nos préoccupations,** sans écouter nos besoins et sans s'informer convenablement de notre stratégie. Un RH qui vit dans sa bulle, qui ne s'implique pas dans le plan stratégique, qui ne s'implique pas dans le comité exécutif, pour moi ce n'est pas bon, parce qu'**il va fonctionner pour lui-même, alors que c'est un département de support quand même.** Donc, c'est indispensable qu'ils s'intéressent aussi à des choses un peu plus business. - E4Pr*

En tout état de cause, l'un des principaux défis de la fonction RH demeure donc de correctement répondre aux besoins des entités opérationnelles – qui se perçoivent parfois comme les clients d'un service, tout en intégrant son action dans un ensemble cohérent de politiques, en ligne avec la stratégie globale de l'organisation. Ce défi demande une certaine capacité d'adaptation.

*Il y a une vraie légitimité d'après moi pour un département ressources humaines. Mais il est très important d'avoir une **réelle adéquation avec les besoins du client des ressources humaines.** Je suis un client qui n'est pas le même qu'un client chargé d'une autre activité. On a des demandes différentes, mais aussi une gestion qui peut être différente. **S'il ne s'adapte pas, on a un problème, effectivement.** Si je devais aujourd'hui travailler avec un HR classique, je serais très malheureux et il serait très malheureux. - E2Pr*

2.2.4. Conclusion

Finally, nous comprenons que la bonne réalisation des activités RH - considérées comme génératrices de valeur ajoutée - nécessite un éventail de compétences et connaissances, dont la plupart sont perçues comme propres aux membres du département RH. La singularité de l'expertise détenue par le département RH renforce sa légitimité car elle justifie son intervention sur certaines thématiques, vis-à-vis desquelles l'intervention des autres acteurs sera estimée manquer de pertinence.

L'expertise RH est à la fois liée à des compétences qualifiées de *techniques* et à des compétences qualifiées de *soft*, découlant davantage de qualités personnelles et de l'expérience du terrain. Les premières sont indispensables à l'obtention d'une crédibilité auprès d'acteurs davantage tournés vers l'opérationnel et les chiffres tandis que les secondes sont souvent décrites comme faisant la particularité de la fonction RH, et donc comme étant implicitement à l'origine de sa valeur ajoutée - bien que l'on attende de plus en plus des managers qu'ils acquièrent également ces compétences plus *soft*.

Du point de vue du business, l'expertise RH ne pourra, cependant, donner lieu à valeur ajoutée que dans la mesure où le département RH connaît le terrain et l'organisation. Pour le dire autrement, le département RH doit être en phase avec les objectifs stratégiques du business et la réalité du terrain opérationnel (cf. *Tableau 6*)

Position	Familles et sous-familles de sources		Sources d'illégitimité	Sources de légitimité	
Dans le périmètre de la fonction RH	Expertise de métier	Activités RH traditionnelles	Absence d'expertise relative aux activités RH de support et de conseil opérationnel : - Gestion de la rémunération et des contrats - Recrutement - Gestion des relations sociales - Conseil et support à la décision stratégique et opérationnelle	Expertise portant sur des activités RH génératrices de valeur ajoutée. <i>Activités axées sur individus et le collectif</i> : Gestion de la performance individuelle, mise en place de politiques de bien-être et d'un accompagnement individuel, diffusion d'une identité collective)	Combinaison d'aspects faisant la singularité de l'expertise de la fonction RH
		Activités de pilotage et accompagnement de projets	x	Expertise portant sur des activités RH génératrices de valeur ajoutée <i>Activités axées sur besoins futurs et changement</i> : Définition des métiers de demain, gestion des talents et des carrières / Formation, gestion du changement culturel	
		Crédibilité des personnes	x	Attitude et personnalité des professionnels de la GRH	
			x	Personnalité charismatique du DRH	
			Incompétence des professionnels de la GRH	Maîtrise de compétences soft telles que l'écoute, l'empathie, la communication, l'intelligence émotionnelle...	
				Maîtrise de compétences techniques pointues	
				Compréhension des phénomènes sociaux et psychologiques	
	Expertise relationnelle		Prise de décisions autoritaire et sans concertation	Disponibilité ainsi que fréquence et qualité des interactions	
			Département RH centralisé et fonctionnant en silo	Promotion des activités RH	
				x	

	Connaissance de l'entreprise	Méconnaissance du terrain et des besoins du business	x	
--	------------------------------	--	---	--

Tableau 6. Sources de légitimité et d'illégitimité – Expertise de la fonction RH

2.3. Les outils et processus

Les outils et les processus organisent l'action de la fonction RH et sont théoriquement supposés faciliter le travail de l'opérationnel dans la réalisation de ses différentes activités productrices de valeur ajoutée. Ils sont donc indirectement liés à la création d'une valeur ajoutée au sein de l'organisation.

La mise à disposition de tels moyens est inhérente au rôle de support joué par la fonction RH et permet une rationalisation, structuration et systématisation de l'action, jugées nécessaires au bon fonctionnement du business et à l'obtention de résultats.

*La méthode est intéressante. On systématise. Tout ça, ça a amené la **structure**, même si on la trouve un peu rigide pour nous, mais ça nous amène de la structure. – O9Pu*

*Si les directions de support n'imposaient pas **un minimum de process et d'organisation**, je peux vous dire que la boîte ne fonctionnerait pas bien. – E6Pr*

La présence de processus – suivi par l'ensemble des entités opérationnelles de l'organisation – est rapportée comme garantissant, par ailleurs, une certaine objectivité, et donc impartialité, notamment en matière de recrutement.

*La mise en œuvre des process qui sont définis, le fait d'avoir structuré la fonction, ça alourdit quand même le process. Mais au moins, ça a le mérite de faire que **le process est objectif**. C'est une référence. Quand on recrute, il y a quand même toute une série de checks qui sont mis en place et donc, je trouve ça important aussi en termes d'objectivité et d'impartialité d'avoir un process commun à toutes les directions. – E6Pr*

Cela étant dit, les outils et processus mis à disposition de l'opérationnel semblent davantage être une source d'insatisfaction potentielle qu'une source de reconnaissance potentielle. En effet, sur le plan pratique, de nombreux propos tenus à l'égard des outils et processus RH sont de valence négative. Les membres de l'opérationnel - qui sont par ailleurs les premiers utilisateurs de ces outils et processus, et donc, les premiers concernés par leurs défauts et qualités - s'avèrent globalement très critiques quant à leur qualité. Leur critique porte essentiellement sur le fait d'avoir des outils et processus insuffisamment innovants, trop nombreux ou trop en décalage avec les besoins du business.

Là où je suis, beaucoup plus tempéré, c'est au niveau des outils. Donc, dans une entreprise comme la nôtre qui est une grosse entreprise, tu dois avoir des outils qui sont des outils solides, des outils performants, des outils... j'ai envie de dire « innovants » et là, bof, quoi. C'est important aussi, voilà. Et donc, sur les dernières années je trouve qu'on a senti que les outils utilisés dans tout ce qui est GRH, en tant qu'utilisateurs des services RH, nous impactent en fait très fort. – O4Pr

*Je pense qu'il y a toute une série de processus qu'on met en place et qui sont quand même des charges de plus en plus lourdes pour le manager. Et parfois, on multiplie les outils alors que l'on pourrait intégrer des nouveautés dans des outils existants. **Il y a une lassitude qui s'installe par rapport à trop d'outils. Moi je plaide pour renforcer la cohérence des outils et pour intégrer les nouvelles démarches ou les nouveaux processus dans les outils existants.** Sauf si c'est révolutionnaire, mais je n'ai pas encore vu souvent de choses révolutionnaires. - O5Pu*

Les processus sont également critiqués pour leur rigidité et leur manque de rapidité, dans un contexte organisationnel exigeant flexibilité et réactivité. La critique vise particulièrement les processus de recrutement et de définition des conditions salariales, pouvant porter préjudice à l'attractivité d'un poste.

*Les critiques que j'entends ? Parfois **un peu trop de rigidité, ils sont encore parfois un peu dans l'ancien monde, celui de l'administration du personnel.** Et donc, un peu plus de souplesse et de proactivité...- O7Pu*

*...la lenteur du fonctionnement. Si je dois demander à 18 personnes l'autorisation de faire quoi que ce soit, ça ira très doucement. [...] Ce désavantage fait que **je n'ai plus de vitesse de réaction par rapport au marché.** Je suis lent, bien plus lent. Une critique que je peux avoir aussi, c'est **des processus trop rigides** surtout pour le point de vue des salaires et des classes dans l'organisation. Il y a des moments où il faut apprendre à **pouvoir faire des exceptions** parce qu'il y a des conditions de marché qui sont tout à fait particulières. [...] Quand je n'ai que des grilles, bêtes et méchantes, parfois je n'arrive pas à résoudre mon problème. - E7Pr*

Pour conclure, l'analyse des entretiens semble indiquer que les outils et processus sont perçus comme un support pouvant faciliter le fonctionnement du business, à travers la rationalisation et la structure qu'ils apportent. Le lien existant entre ces moyens de support et la valeur ajoutée qui en découle au sein de chaque unité opérationnelle est sans doute trop indirect que pour créer une réelle reconnaissance à l'égard du département RH.

Dans le chef des opérationnels, confrontés à ces outils et processus au quotidien, la mise en place d'un support qui n'est pas adapté à leur besoin tend à créer le sentiment que la fonction RH est déconnectée du terrain et essentiellement tournée vers ses propres besoins. Les outils et processus qui ne remplissent pas leur promesse peuvent, donc, constituer une relative source d'illégitimité à leurs yeux (cf. *Tableau 7*).

Position	Familles et sous-familles de sources	Sources d'illégitimité	Sources de légitimité
Dans le périmètre de la fonction RH	Outils et processus	Outils et processus peu innovants, en décalage avec les besoins du business, trop nombreux, trop lents ou trop rigides	x

Tableau 7. Sources de légitimité et d'illégitimité - Outils et processus

2.4. Le garant des valeurs et de l'équité

Jusqu'à présent, les sources de légitimité étudiées se fondaient sur la capacité de répondre à une recherche de recettes ou de productivité, que ce soit grâce à la définition d'une stratégie adaptée ou la réalisation d'objectifs opérationnels. Cela étant dit, les responsables du business s'intéressent également aux valeurs portées et défendues par le département RH, qu'ils considèrent comme étant le premier représentant de l'organisation auprès des collaborateurs. Ces valeurs doivent encadrer l'action des membres de la fonction RH qui ne peuvent mener leurs politiques et poursuivre leurs objectifs sans en tenir compte, sous peine de perdre une partie de leur légitimité. Bien que cette affirmation ne soit pas propre à la fonction RH, le respect des valeurs et surtout le respect du principe d'équité par la fonction RH est par nature une question plus sensible, dans la mesure où tout manquement touche directement le collaborateur qu'elle est censée « gérer ».

2.4.1. L'exemplarité

Le département RH est considéré par de nombreux répondants comme étant celui qui doit montrer l'exemple au sein de l'organisation, en respectant lui-même les comportements qu'il est demandé de suivre aux collaborateurs. Un département qui adopterait des comportements non-éthiques entraînerait une rupture de confiance, susceptible de lui faire perdre sa légitimité.

*Ce qui pourrait être à la source d'une perte de confiance ? **Un manque de comportement éthique, d'intégrité.** Donc, ça c'est évident. La fonction RH **doit donner l'exemple**, c'est une obligation de la fonction RH de donner l'exemple de comportements éthiques, le même comportement qu'on demande à tous les employés de la société. Je crois, c'est **le seul élément sur lequel la fonction RH pourrait perdre la légitimité.** – E1Pr*

Cette exemplarité exige des membres de la fonction RH qu'ils soient transparents, intègres et en phase avec les intérêts du business et du personnel.

La transparence, l'intégrité et prendre des décisions toujours pour le bien des employés et de la société. Et pas pour la recherche de pouvoir ou l'intérêt de la fonction RH-même ou pour l'intérêt personnel. – E1Pr

Il ne s'agit pas seulement de montrer l'exemple aux collaborateurs mais également de leur témoigner qu'ils sont humainement considérés par l'organisation. Cela passe avant tout par une communication honnête et objective, y compris lorsque les intérêts de l'employeur et ceux des employés ne sont pas nécessairement alignés. D'après plusieurs responsables d'entités opérationnelles, la fonction RH ne peut pas se permettre d'être perçue comme partisane par les collaborateurs, sous peine de perdre leur confiance.

*Je pense que ce qui est absolument crucial, c'est que la RH soit **honnête** avec nous, qu'elle ne nous prenne pas pour des idiots et que l'on puisse faire de même vis-à-vis de nos troupes. Quand on a des mauvaises nouvelles à annoncer parce qu'il y a un statut qui change et qu'il y a des avantages qui vont disparaître, il faut pouvoir dire "C'est ça qui va se passer, ce n'est pas une bonne nouvelle et les raisons pour lesquelles on le fait, c'est ça". Ne pas essayer d'emballer, ne pas essayer d'expliquer, ne pas essayer de minimiser. Mais il faut être clair. Et au moins, **ne pas insulter l'intelligence des gens en essayant de leur faire passer pour positif quelque chose qui est extrêmement négatif...** [...] La RH ne doit pas être ressentie par le personnel comme étant **partisane**. Moi j'ai le souvenir d'une RH qui avait des principes et qui donnait des conseils objectifs à son personnel. Et donc elle faisait l'objet d'une **grande confiance de la part du personnel**. On savait que les conseils qui étaient donnés ou les recommandations qui étaient **données n'étaient pas des recommandations qui n'intégraient que l'intérêt de l'employeur**. Et ça, c'est fondamental. Le jour où une DRH est perçue comme ne défendant que ces intérêts-là et ne présentant les choses que dans cette optique-là, le collaborateur considère qu'en tout cas, l'information qu'on lui donne n'est pas suffisante et qu'il doit la faire vérifier à l'extérieur. - O2Pr*

Le business n'attend pas du département RH qu'il se contente de communiquer sur la considération que l'organisation porte au personnel sans faire en sorte que ce discours ne se vérifie dans la gestion quotidienne des ressources humaines. Les collaborateurs seraient particulièrement attentifs à la façon dont leurs collègues sont traités, démarche qui leur permettrait de présumer de la façon dont ils seraient eux-mêmes traités dans des circonstances similaires.

*La manière dont la RH va se conduire va avoir une résonance, pas seulement pour les individus, mais va avoir **une résonance pour tout le personnel**. Pourquoi ? Parce que le personnel est à ce moment-là dans une position d'observation en se disant "si ça se passe comme ça pour lui, ça se passera comme ça pour moi aussi". Et **c'est là que c'est là que les principes et les valeurs d'une RH sont importants**. Vous pouvez communiquer tant que vous voulez et dire "vous savez nous on est objectifs, on pense toujours à l'intérêt du collaborateur" ... - O2Pr*

2.4.2. La garantie d'un traitement équitable à travers l'application uniforme des procédures et règlements

Outre ce rôle d'exemplarité, il est attendu de la fonction RH qu'elle soit la gardienne de la justice et de l'équité au sein de l'organisation, à travers l'application uniforme de règlements. Les procédures et règlements sont conçus pour garantir le traitement équitable des collaborateurs en matière de salaire, de promotion, de licenciement et de sanction. Le département RH doit donc veiller à ce qu'ils soient correctement interprétés et appliqués.

*Moi je pense que **tout ce qui touche aux gens (salaire, promotion, licenciements), ce n'est pas toujours perçu comme étant fair et juste. Les HR sont les gardiens du temple**. Si quelqu'un est promu, licencié, ou reçoit une augmentation de salaire... Il faut que ce soit toujours fait d'une manière équitable. Et donc, **que ce ne soit pas à la tête du client. Il faut ce soit vraiment sur base de politiques. Et il faut que les politiques soient appliquées**. Et ça, je trouve que c'est une forte légitimité du département HR. - E3Pr*

Est-ce qu'il y a des choses qui pourraient rendre un département RH illégitime ? L'incohérence dans la gestion du personnel : licencier dans un département une personne pour une telle faute et pas dans un autre département, donner une classe dans le département A et pas dans le département B...ça, c'est vraiment...le département RH doit vraiment être dans l'équité. [...] Mais parfois, c'est un peu « toi, je t'aime bien donc je vais t'accorder ça et toi, on s'entend moins bien, donc je ne te l'accorde pas. Je crois qu'ils essayent avec la meilleure volonté du monde de garder cette équité, mais un département RH pour moi, serait illégitime s'il n'y a pas d'application des règles uniformes sur toute l'organisation - O7Pu

2.4.3. Conclusion

Les personnes interrogées attendent du département RH qu'il garantisse un traitement équitable des collaborateurs et qu'il leur témoigne à ces derniers la considération nécessaire à leur bien-être et leur épanouissement professionnel. Du côté des responsables d'entités opérationnelles, souvent plus proches du ressenti de leurs collaborateurs, l'accent est particulièrement mis sur le besoin d'une communication transparente et objective qui tient également compte de l'intérêt des travailleurs.

Le business est généralement inquiet à l'idée que certaines décisions en matière de GRH s'écartent localement des principes généraux et des valeurs jugées importants car cette violation est susceptible de rompre la confiance des collaborateurs envers l'organisation et donc, de mettre en cause leur implication. Dans les faits, le risque est également que les collaborateurs, confrontés à des situations d'injustice ou à un manque de considération apparent, puissent estimer le département RH illégitime et qu'ils ne le considèrent plus, par conséquent, comme leur porte-parole auprès de la direction. La perte de légitimité auprès des collaborateurs serait de nature à priver le département des liens privilégiés qu'il est censé entretenir avec ceux-ci et porterait atteinte à sa capacité à comprendre les acteurs de terrain. Elle aurait donc un impact plus ou moins indirect sur l'un des motifs à l'utilité d'un département RH au sein d'une organisation.

En résumé, les valeurs - qui conditionnent la crédibilité de la fonction et surtout la confiance qui lui est donnée - semblent davantage être une source d'illégitimité potentielle qu'une source de légitimité potentielle (cf. *Tableau 8*).

Position	Familles et sous-familles de sources	Sources d'illégitimité	Sources de légitimité
Dans le périmètre de la fonction RH	Garant des valeurs et de l'équité	Manque d'exemplarité	✕
		Incapacité à garantir l'équité au sein de l'organisation	

Tableau 8. Sources de légitimité et d'illégitimité - Le garant des valeurs et de l'équité

2.5. Synthèse autour des sources de légitimité et d'illégitimité relevant du périmètre de la fonction RH

Position	Familles et sous-familles de sources		Sources d'illégitimité	Sources de légitimité			
Dans le périmètre de la fonction RH	Résultats tangibles de l'action RH		Absence de chiffres et d'indicateurs tangibles et mesurables	Résultats observés dans le cadre des activités et politiques RH génératrices de valeur ajoutée			
			Résultats insatisfaisant au niveau des activités de supports administratif et opérationnel				
	Rôle stratégique et vision		Absence de vision stratégique claire de la fonction RH	Apport d'une vision challengeante caractérisée par sa dimension éthique et humaine, une perspective long terme et un souci de transversalité et de neutralité			
			Département RH déconnecté de stratégie de l'organisation et de la réalité du terrain			x	
	Expertise de métier	Activités RH traditionnelles	Absence d'expertise relative aux activités RH de support et de conseil opérationnel : - Gestion de la rémunération et des contrats - Recrutement - Gestion des relations sociales - Conseil et support à la décision stratégique et opérationnelle	Expertise portant sur des activités RH génératrices de valeur ajoutée. <u>Activités axées sur individus et le collectif</u> : Gestion de la performance individuelle, mise en place de politiques de bien-être et d'un accompagnement individuel, diffusion d'une identité collective)	Combinaison d'aspects faisant la singularité de l'expertise de la fonction RH		
			Activités de pilotage et accompagnement de projets	x		Expertise portant sur des activités RH génératrices de valeur ajoutée <u>Activités axées sur besoins futurs et changement</u> : Définition des métiers de demain et recrutement, gestion des talents et des carrières / Formation, gestion du changement culturel	
		Crédibilité des personnes				x	Attitude et personnalité des professionnels de la GRH
						x	Personnalité charismatique du DRH
			Incompétence des professionnels de la GRH	Maîtrise de compétences soft telles que l'écoute, l'empathie, la communication, l'intelligence émotionnelle...)			
				Maîtrise de compétences techniques pointues			
		Compréhension des phénomènes sociaux et psychologiques					
		Expertise relationnelle		Prise de décisions autoritaire et sans concertation		Disponibilité ainsi que fréquence et qualité des interactions	
				Département RH centralisé et fonctionnant en silo		Promotion des activités RH	
	x						
	Connaissance de l'entreprise		Méconnaissance du terrain et des besoins du business	x			
	Outils et processus		Outils et processus peu innovants, en décalage avec les besoins du business, trop nombreux, trop lents ou trop rigides	x			
	Garant des valeurs et de l'équité		Manque d'exemplarité	x			
Incapacité à garantir l'équité au sein de l'organisation							

Tableau 9. Sources de légitimité et d'illégitimité relevant du périmètre de la fonction RH

La plupart des éléments identifiés sont à double tranchant, en ce sens qu'ils permettent à la fois d'expliquer des niveaux de légitimité élevés et bas, dans le cadre de certaines actions menées par le département RH. Dans les faits, ces éléments sont associés à une certaine valeur ajoutée, dont l'importance est fonction de la capacité du département à les mobiliser et à les mettre en lumière. Plus cette capacité est grande, plus les entités opérationnelles sont satisfaites, ce qui tend à renforcer la légitimité existant dans le chef du département. D'autres éléments, en revanche, ne contribuent pas réellement à l'acquisition d'une plus grande légitimité, aux yeux du business, mais peuvent donner lieu à de l'insatisfaction s'ils font défaut. En d'autres termes, ils ne peuvent réellement faire office de leviers à actionner pour gagner en légitimité mais sont indispensables pour maintenir une certaine crédibilité et par conséquent, le niveau de légitimité dont bénéficie d'ores et déjà le département RH au sein d'une organisation. Pour la plupart des opérationnels, il est tout simplement considéré comme « normal » que le département remplisse sa fonction de support opérationnel, qu'il fournisse les outils adéquats et qu'il porte et défende certaines valeurs. En revanche, un département qui ne donne pas satisfaction sur ces différents points verra très probablement sa légitimité remise en question et éprouvera sans doute d'importantes difficultés à être légitime vis-à-vis des autres politiques qu'il entreprend, alors même qu'elles peuvent être pourtant considérées par certains comme génératrices d'une valeur ajoutée.

Ces éléments concernent autant le secteur public que le secteur privé, à quelques nuances près. Dans le secteur public, un focus plus important est, par exemple, mis sur les aspects de transformation organisationnelle et de transformation de carrières qu'ils induisent. Il y est, par ailleurs, souvent attendu du professionnel de la fonction RH qu'il fasse preuve de flexibilité et d'adaptation face à la rigidité des processus en place.

Nous n'avons pas non plus constaté de différence majeure entre les propos tenus par les membres des comités de direction et les responsables d'entités opérationnelles, si ce n'est que les seconds tendent à se montrer plus concrets dans leur approche de la légitimité de la fonction RH. Le fait qu'ils soient plus proches du terrain et du business journalier tend également sans doute à les sensibiliser davantage à la question des outils et à la façon dont le département est perçu par les collaborateurs.

3. Les sources de légitimité et d'illégitimité situées en dehors du périmètre de la fonction RH

Nos analyses nous ont permis de mettre en exergue l'influence des environnements organisationnel et institutionnel sur la légitimité de la fonction RH. Contrairement aux sources de légitimité et d'illégitimité citées précédemment - qui sont liées à l'action du département ou à tout le moins, à celle de ses membres - les éléments abordés dans cette section renforcent ou affaiblissent la légitimité du département sans directement trouver leur origine en son sein : ils lui sont extrinsèques. En conséquence, les gestionnaires en RH doivent pouvoir composer avec des aides et des contraintes qui ne sont pas sous leurs contrôles directs et sont autant de supports et d'obstacles potentiels à leurs actions. Pour le dire autrement, le département RH n'est quelque part pas le seul à acteur à construire sa propre légitimité.

Notons, par ailleurs, qu'une distinction supplémentaire est opérée entre (3.1) les éléments demeurant partiellement sous son contrôle - qui relèvent d'une responsabilité partagée entre le département RH et les responsables du business, principalement - et (3.2) ceux totalement en dehors de son contrôle.

3.1. Sources proches du périmètre de la fonction RH relevant d'une coresponsabilité

3.1.1. Le soutien interne

Le soutien interne désigne le soutien dont la fonction RH bénéficie au sein de l'organisation et se traduit notamment par : (a) le soutien politique, (b) le soutien par les ressources humaines et financières et (c) le soutien par la culture organisationnelle.

a) Le soutien politique

Le soutien reçu par le top management et le management en général, apparaît clairement dans le discours des répondants comme un facteur permettant à la fonction RH de gagner en légitimité, et plus particulièrement en ce qui concerne son rôle stratégique. Ce soutien se traduit par la mise à disposition de moyens devant permettre au département d'entreprendre des actions concrètes.

*RH est un acteur clé de la réussite de la transformation de l'entreprise. Ce n'est, à mon avis **pas assez mis en évidence, reconnu ni par le management, ni par le top management** [...] au niveau top management, je trouve que, quand on voit les décisions qui ont été prises dans le passé, on ne donne pas assez les moyens à RH. On ne donne pas assez les moyens de les aider à justement nous permettre de nous transformer. - O4Pr*

Il se traduit également par le fait que les décisions RH sont prises de commun accord avec l'ensemble des comités de direction et par l'existence d'une certaine forme de solidarité du management et du top management quant aux politiques adoptées.

*Si la fonction RH se fait parfois attaquer sur les politiques RH qu'elle aurait mises en place ? Non. **Les politiques ne sont pas des politiques RH, ce sont des politiques de management.** Les décisions politiques RH doivent être alignées - et sont alignées chez nous - avec la stratégie de l'entreprise et l'orientation que le management lui a donné [...] Parce que d'habitude, les décisions importantes qui sont prises ensemble. - E1Pr*

*Il y a bien entendu - c'est un problème qui n'est pas propre à la RH, bien que souvent ce soient des sujets RH qui posent problème - **le courage du top management.** Vous avez des managers à tous les niveaux qui auront **tendance à se cacher derrière leur hiérarchie** pour dire qu'eux trouvaient que c'était une très mauvaise idée, mais qu'ils sont obligés de le faire. Ça, je peux vous dire que la probabilité que vous ayez **l'adhésion de vos troupes** en ayant amené les choses comme ça est quasiment nulle. Mais ce n'est pas propre à la RH, c'est propre à toutes les décisions organisationnelles. - O2Pr*

Dans les faits, le soutien du top management se reflète dans l'existence et le positionnement du département RH au sein de l'organigramme et dans les moyens qui lui sont donnés, en termes d'effectifs et de financement. Il se reflète également dans la présence de ses membres au sein d'organes de décision. Cette position, en plus d'être symbolique et de véhiculer l'image d'une fonction RH partenaire de la stratégie organisationnelle, lui donne les informations et les moyens nécessaires à son action.

*On est dans une gestion d'optimisation bénéfices/coûts. **S'il y avait un département qui était inutile, on l'aurait déjà supprimé.** Donc non, je pense que tout est utile. - O3Pr*

*Le département RH est un partenaire, par la présence de la DRH au comité de direction, et ça c'est quand même un des endroits où on conduit l'entreprise. Donc évidemment, le fait qu'il y ait la présence du département RH à cet endroit-là est un élément, peut-être **un élément symbolique.** Je ne veux pas trop faire du comité de direction, un endroit symbolique, mais quand même... - E9Pu*

Selon les propos d'un membre d'un comité exécutif, la simple présence dans un organigramme ou organe de décision ne suffit cependant plus, de nos jours, à asseoir la légitimité d'une fonction : pour être légitime, il importe avant tout de gagner la confiance du management et des employés, qui vont chercher au-delà de cet indicateur pour évaluer la légitimité d'une fonction.

*La légitimité de toutes les fonctions de l'entreprise vient de la confiance. C'est uniquement ça. **La légitimité qui vient de l'organigramme n'a plus aucun sens aujourd'hui dans l'entreprise moderne.** Donc, le fait qu'on est légitime parce qu'on a été nommé par le CEO pour être ça, ça ne prend plus...pour aucune fonction, que ce soit la finance, marketing, HR, ou autre chose. Ce qui rend la fonction légitime, c'est la confiance du management et des employés. - E1Pr*

b) Le soutien par les ressources humaines et financières

Les contraintes budgétaires et le manque d'effectifs au sein du département RH sont mentionnés comme des éléments entravant la légitimité de la fonction RH, dès lors qu'ils limitent la capacité du département à créer de la valeur ajoutée. Le manque de moyens mis à disposition semble former un cercle vicieux puisqu'en réduisant les

capacités d'action de la fonction et donc, potentiellement, les résultats qu'elle obtient, il justifie la réduction du financement et des effectifs du département.

Ils font des choses. Mais ils pourraient être, s'ils avaient une autre politique et les moyens, plus présents. – O11Pu

On a 5-6 business partners pour X personnes, fatalement ils ne peuvent pas connaître tout le monde, ils ne peuvent pas être au courant de la réalité de terrain au même titre que les managers. – E8Pu

Donc, on a aussi, à un moment donné, des difficultés qui sont des contraintes parfois bêtement financières [...] ça peut être effectivement un frein à un moment donné à l'ambition à un moment donné qu'on afficherait. Il faut trouver un équilibre entre les moyens et les ambitions qu'on veut se donner par rapport à ces éléments-là. Ça pour moi, c'est un des points entre guillemets qui pour moi, à un moment donné, peut-être une difficulté au niveau d'un département RH : trouver l'équilibre. – O6Pu

c) Le soutien par la culture organisationnelle

Pour certains interlocuteurs, il est évident que le contexte culturel dans lequel évolue le département RH peut influencer la légitimité de la fonction RH et de son département. Dans le secteur public, en particulier, la transition qui s'est opérée d'une fonction RH fondée sur le support administratif vers une fonction davantage stratégique et tournée vers les besoins du business est encore relativement récente, lorsqu'elle n'en est pas à ses premiers balbutiements.

Les ressources humaines ont envie de faire de la gestion de ressources humaines et pas de la gestion de la paie dans une organisation, dans laquelle les ressources humaines faisaient de la gestion de la paie et pas de la gestion des ressources humaines. Et donc, il y a toute cette envie qui vient des ressources humaines et qui est projetée vers le management, plutôt que le management qui se dit « tiens, nous on doit faire des ressources humaines » et c'est une grosse partie de notre boulot. – E8Pu

Cette transition demande un temps d'adaptation relativement long durant lequel l'ensemble des acteurs organisationnels assimilent les nouvelles responsabilités de la fonction RH et durant lequel de nouvelles mesures sont progressivement mises en place afin de permettre le développement ultérieur de la fonction.

« Ce que je crois, et c'est un long travail c'est un travail d'éducation. Le principal frein, c'est l'absence de..., non ce n'est pas l'absence, mais c'est la priorité faible que certains managers dans les départements opérationnels mettent à la prise en compte de la fonction RH et à leurs responsabilités dans la gestion RH. Le département fonctionne si l'ensemble de l'entreprise a cette préoccupation de gestion des ressources humaines. Seul, il ne sait pas faire grand-chose. » - E10Pu

« Tout à fait. Est-ce que c'est lié à la transformation de l'entreprise. Est-ce que c'est lié au changement, à l'évolution de fonction. Mais je ne suis pas sûre que si la DRH était arrivée il y a

18 ans, 15 ans, qu'elle aurait pu faire ce qu'elle fait aujourd'hui. Car aujourd'hui il y a quand même des choses qui étaient déjà mises en place dans la structure. » - E6Pr

3.2. Sources éloignées du périmètre de la fonction RH

3.2.1. Le contexte institutionnel : secteur d'activité et structure de l'organisation

Certains obstacles rencontrés par le département RH sont propres au secteur dans lequel l'organisation évolue. Dans le secteur public, par exemple, les règlements et les processus sont souvent plus rigides et définis à un autre niveau que celui du département RH, notamment en matière de recrutement, de politique salariale, de promotion ou de système de sanction. Cette rigidité est de nature à cadencer l'action du département et le contraint à trouver des solutions alternatives.

*C'est la **culture administrative** entre guillemets, on manque de moyen. On fait pleurer dans les chaumières en disant "on n'a pas les moyens", mais voilà. Maintenant, est-ce qu'ils ont tous les leviers pour faire bouger le sujet ? Pas toujours, hein. Par exemple, les personnes nommées... Et donc, qui dit personnes nommées, dit des personnes pour lesquelles **on n'a pas beaucoup de leviers** pour les motiver. Alors, je ne dis pas qu'on ne motive les gens qu'avec des primes ou des sanctions, mais on va d'abord devoir les motiver en donnant du sens à ce qu'ils font et l'envie d'aller travailler. - O10Pu*

*Quand on compare comment on fonctionne comparé au privé, il y a des choses qui sont... Dans le privé, un manager va choisir son équipe alors qu'ici, on ne choisit pas. On a des gens qui arrivent dans le concours et on va prendre ces gens-là. **C'est un peu limitant**. Maintenant, ce qui est bien c'est le travail des RH pour la mise à niveau des compétences au niveau de certaines fonctions. - O9Pu*

Cela étant, des contraintes similaires sont également rapportées par des interlocuteurs du secteur privé, lorsque l'organisation appartient à un grand groupe qui lui impose l'utilisation d'outils ou de processus.

*Il faut dire aussi, pour être aussi correct vis-à-vis de notre RH local, c'est que la RH est intégrée dans **un réseau de RH au niveau du groupe** qui lui impose des contraintes et des outils. Vous avez d'autres outils qui sont imposés par le groupe. Et là il y a un phénomène de mode, c'est que vous avez des gens qui vraisemblablement sont payés au niveau des grands groupes internationaux et ces gens doivent démontrer leur utilité. Ça existe partout, dans toutes les structures. - O2Pr*

*HR a certaines règles aussi qui sont parfois un peu lourdes et contre lesquelles je m'énerve, mais c'est **le fait de corporation**. C'est toute la différence entre une startup et une grosse corporation comme la nôtre. Une startup, on va être plus flexible sur ce genre de choses, et on fera plus d'erreurs sans doute. Ici, on a une certaine inertie liée à la corporation. - E2Pr*

A un autre niveau plus micro, cette rigidité concerne également le *business partner* dont la liberté d'action est toujours en partie contrainte par le département RH centralisé.

Evidemment, ça c'est un peu l'inconvénient de la structure du business partner, c'est qu'après quand le business partner sort du business et qu'il va voir ses collègues, il faut qu'il arrive à les convaincre. Et ils n'ont peut-être pas la même vision et ça, c'est plus compliqué. - O1Pr

3.2.2. Les conflits d'intérêts et de loyautés

De l'avis de plusieurs personnes interrogées, le fait que la fonction RH touche à l'intérêt des personnes tend à davantage l'exposer à la critique, y compris à celles des membres du top management qui ne seraient pas satisfaits de l'application d'une politique donnée à leur égard. Cette critique, bien qu'elle se fonde sur des intérêts qui ne concernent pas le business et ses activités mais des intérêts purement individuels, peut venir troubler le jugement de légitimité porté par les responsables du business à l'égard du département RH et mener à la remise en question de ses activités à un niveau plus général. Elle peut également faire l'objet de discours qui attaquent la légitimité du département auprès d'autres acteurs organisationnels.

« Par contre c'est vrai que les gens par rapport à tous les sujets RH auront tendance à se plaindre facilement. Et ça ne se limite pas aux collaborateurs, c'est toute la ligne, y compris le top management. Vous pouvez avoir des individus en top management qui vont contester l'application stricte d'une police sur les voitures de société. Il ne faut pas croire que la vertu ne se trouve qu'au sommet de l'édifice. Dès qu'on touche à un avantage de quelqu'un, vous voyez les griffes qui sortent. Et voilà. C'est humain. » - O2Pr

Franchement je pense que les personnes qui remettraient la légitimité RH en question sont plus des gens qui pour moi, ne prennent pas leurs responsabilités de manager. Parce que peut être, qu'ils avaient envie de faire ceci et la RH a dit "non tu ne peux pas" et du coup ils la trouvent illégitime. - O8Pu

Outre le risque de déplaire à certains individus influant au sein de l'organisation, les responsables du business mentionnent également le conflit de loyauté auquel le département RH est confronté dans son quotidien. En effet, les intérêts stratégiques du business auquel contribue ne sont pas toujours en ligne avec les intérêts du personnel à l'égard duquel il remplit également une fonction de service et dont il se doit d'être le porte-parole auprès des organes de direction. Le département RH est dès lors, souvent amené à devoir trouver un juste équilibre entre les différentes demandes qui lui sont faites, afin d'éviter de perdre la légitimité qui lui est donnée par l'une des deux parties. La perte de légitimité du département auprès des collaborateurs serait d'ailleurs de nature à effriter dans la foulée la légitimité qu'il détient à l'égard du business. En effet, c'est en partie grâce à la confiance du personnel que le département peut adéquatement remplir son rôle et ses objectifs.

Mais le travail RH est difficile, parce qu'on gère, comme d'autres fonctions de l'entreprise, des conflits d'intérêt. Donc, la fonction RH, tous les jours, à chaque instant, doit gérer au mieux des conflits d'intérêt. Il y a un conflit entre l'intérêt des employés qui voudraient avoir le salaire plus élevé et le moins de problèmes possibles et celui de l'entreprise qui par contre, doit maximiser le retour sur

l'investissement qu'il fait sur ces personnes. Donc c'est normal ce conflit d'intérêt gérer tous les jours par la fonction RH. – E1Pr

Il faut pouvoir leur permettre aussi de faire du bottom-up. Donc, ça pourrait être un obstacle dans les entreprises où on serait un peu trop top-down. Pour eux, ça pourrait être très handicapant et enlever leur légitimité envers le personnel et les partenaires sociaux. - E4Pr

3.3. Synthèse autour des sources de légitimité et d'illégitimité situées en dehors du périmètre de la fonction RH

Le tableau 10, ci-dessous, reprend l'ensemble des sources de légitimité et d'illégitimité identifiées dans la présente section. Par souci de précision, nous avons décidé d'opérer une nouvelle distinction entre les éléments qui – bien que situés en dehors du périmètre de la fonction RH – demeurent partiellement sous son contrôle et ceux qui sont totalement en dehors de son contrôle. Dans le premier cas de figure, la légitimité et l'illégitimité relèveraient, en quelque sorte, d'une responsabilité partagée entre le département RH et les responsables du business, principalement. Dans le second cas, le département RH n'aurait *a priori* que peu de marge de manœuvre sur les éléments mentionnés qui ne sont, au demeurant, que des sources d'illégitimité sous le contrôle d'acteurs autres que les responsables du business.

Position	Familles et sous-familles de sources		Sources d'illégitimité	Sources de légitimité
En dehors du périmètre de la fonction RH ↓ PROCHE (responsabilité partagée)	Soutien interne	Politique	Manque de reconnaissance de la fonction et de solidarité dans la prise de décision	Existence d'un département RH au sein de l'organisation Présence au comité de direction et dans les autres organes de direction
		Ressources humaines et financières	Manque d'investissement dans les dispositifs RH	x
		Par la culture organisationnelle	Perception très administrative de la fonction RH	Perception très stratégique de la fonction RH et implication des managers
En dehors du périmètre de la fonction RH ↓ ELOIGNÉ	Contexte institutionnel	Secteur	Rigidité propre au secteur limitant le champ d'action	x
		Structure	Imposition d'outils ou procédures RH sans tenir compte des spécificités de l'organisation (cas d'un groupe international)	x
	Loyautés et intérêts individuels	Conflits de loyauté	Conflit de loyauté entre le business et les membres du personnel	x
		Conflits d'intérêts individuels	Conflits d'intérêt entre l'activité RH et un acteur organisationnel	x

Tableau 10. Les sources de légitimité et d'illégitimité situées en dehors du périmètre de la fonction RH

La plupart des éléments identifiés s'avèrent être des sources de légitimité et d'illégitimité parce qu'ils conditionnent l'aptitude des membres de la fonction RH à mettre en place, exercer et développer les activités RH. Elles ont donc, dans les faits, un impact potentiel sur la dimension instrumentale de la légitimité. Certains éléments

tels que le soutien politique et la représentation de la fonction RH au sein des organes décisionnels constituent, en outre, des indicateurs directs de validité au niveau collectif pouvant permettre à l'individu de former un jugement de légitimité de manière plus passive. Ces éléments comportent, dès lors, également une dimension *cognitive* au sens de Suchman (1995).

Les trois premiers éléments cités nous semblent **partiellement relever de la responsabilité du département RH**. En effet, dans une certaine mesure, le **soutien politique** est la résultante d'une confiance donnée au département RH sur base de la satisfaction qu'il offre dans l'accomplissement de ses différentes missions. Ce n'est, par ailleurs, que si les membres de la fonction RH tirent parti des différentes opportunités qui leur sont offertes par le top management qu'ils pourront réellement contribuer à la réalisation d'une valeur ajoutée étant source de légitimité potentielle. Par ailleurs, le **budget et les effectifs** sont à nouveau la résultante d'une confiance donnée au département RH. En outre, bien que ces différents éléments puissent constituer une contrainte importante dans la réalisation des objectifs fixés par le département, leur impact négatif sur l'activité du département n'est certainement pas une fatalité, dès lors qu'il demeure possible de trouver un certain équilibre entre moyens et ambition. Enfin, le rôle de la fonction RH au sein d'une organisation inclut habituellement la participation à la construction d'une identité collective et à la diffusion d'une culture organisationnelle donnée. Dans un certain sens, le département RH n'est donc en principe pas totalement étranger à la **culture organisationnelle**.

Les autres éléments sont, selon nous, davantage liés à des **contraintes imposées par des acteurs organisationnels et institutionnels** avec lesquels les membres du département RH ne sont pas réellement en mesure de négocier, en termes de marge de manœuvre. Nous avons donc décidé de qualifier les sources de légitimité et d'illégitimité concernées d'*éloignées*.

Concernant la différence entre les secteurs public et privé, celle-ci semble être relativement perceptible, notamment par rapport au frein que la culture organisationnelle et la rigidité plus ou moins importante de la structure organisationnelle peuvent représenter. Ce constat n'est pas surprenant puisque les éléments mentionnés dans cette section relèvent davantage des contextes organisationnel et institutionnel, logiquement influencés par le secteur dont il est question.

4. Conclusion générale de l'étude empirique

Les analyses menées dans le cadre cette recherche nous ont permis de mettre en évidence (1) l'existence d'une certaine légitimité dans le chef de la fonction - et du département - Ressources Humaines ainsi que (2) les sources contribuant à l'acquisition, au maintien ou à la perte de cette légitimité du point de vue des acteurs du business. Nous reprenons dans cette conclusion les principaux enseignements tirés de notre étude sur le terrain.

4.1. L'existence d'une légitimité

Il ressort de l'analyse empirique que la légitimité de la fonction RH se traduit au sein des organisations par la reconnaissance de son utilité, laquelle justifie son existence et facilite l'acceptation de ses politiques. Cette observation est, dans les faits, relativement cohérente avec la notion de légitimité, telle qu'elle est définie dans la littérature en gestion (e.g. Suchman, 1995) qui a souvent, par le passé, établi un lien entre la légitimité d'une organisation et la rationalisation de son action - lui permettant de justifier ou d'expliquer son existence. Concernant le second aspect relatif à l'acceptation des politiques adoptées, notre analyse tend à confirmer l'idée que la légitimité peut expliquer la conformité à des directives données, en l'absence de tout système de contrôle et de contrainte (e.g. Tyler, 1990 ; Blader, & Tyler, 2005).

Notre étude empirique montre que la fonction RH dispose actuellement d'un certain capital de légitimité aux yeux des responsables du business et des entités opérationnelles rencontrés. Elle montre, par ailleurs, que cette fonction n'est plus exclusivement incarnée par les membres du département RH et que sa légitimité doit, dès lors, être distinguée de celle du département RH, dont l'action isolée peut être perçue négativement, dans certains contextes. De façon générale et dans tous les secteurs étudiés, il apparaît, par conséquent, que le département RH est de plus en plus appelé à collaborer avec les managers et autres acteurs considérés comme légitimes dans l'exercice de la fonction RH.

Si nous devions faire un lien avec la théorie relative au concept de légitimité - en particulier, avec la thèse développée par Suchman (1995) - et étudier la situation de la fonction et du département RH de façon plus dynamique, nous dirions qu'à l'heure actuelle, le principal enjeu se trouve globalement au niveau du maintien d'un certain niveau de légitimité d'ores et déjà présent. L'étude des sources de légitimité et d'illégitimité révèle cependant que selon les contextes organisationnels, le niveau de légitimité pourrait être renforcé via certains leviers afin que la fonction et le département obtiennent davantage de soutien dans la réalisation d'activités plus spécifiques.

4.2. Les sources de légitimité contribuant à l'acquisition, au maintien ou à la perte de la légitimité

Les différents éléments identifiés comme pouvant avoir un impact sur le niveau de légitimité dont jouit le département RH et la fonction RH sont synthétisés dans le *tableau 11*, ci-dessous, qui les distinguent selon leur état de proximité avec le département RH et les membres de la fonction RH.

Plus concrètement, l'analyse des différents entretiens nous amène à réaliser 3 constats majeurs concernant les sources de légitimité et d'illégitimité :

Premièrement, là où la littérature scientifique mentionne habituellement plusieurs dimensions à la légitimité, la nature-même du business amène les personnes interviewées à avoir une vision relativement instrumentale en la matière : les résultats et l'apport d'une vision sont des sources de légitimité majeures permettant de décrire l'action du *département* tandis que l'expertise de métier, l'expertise relationnelle et les outils s'avèrent être autant de moyens d'expliquer l'obtention de cette légitimité. Dans ce cadre, la crédibilité des personnes incarnant la fonction RH et son département influence directement la perception de l'expertise et la qualité du relationnel, pour les responsables du « business » interrogés. Le souci d'un département RH défenseur et porteur de valeurs, bien qu'il comporte des préoccupations morales évidentes, n'en demeure pas moins lié à des préoccupations instrumentales, le point étant principalement qu'il faut prendre soin du collaborateur et donner un sens à son travail pour qu'il soit plus performant et plus impliqué envers son organisation.

L'ensemble des éléments restants (i.e. le soutien politique, les ressources humaines et financières allouées, la culture organisationnelle, le secteur d'activité et les caractéristiques organisationnelles ainsi que les conflits de loyautés et d'intérêt) influencent, pour leur part, le niveau de légitimité *de la fonction* parce qu'ils conditionnent l'aptitude des membres de la fonction RH à mettre en place, exercer et développer les activités RH.

Deuxièmement, notre recherche montre que si certains éléments sont directement liés à l'action de la fonction RH (ou à tout le moins, à celles de ses membres), d'autres renforcent ou affaiblissent la légitimité de celle-ci sans directement trouver leur origine en son sein. Cela sous-entend que le département RH n'est pas le seul acteur à construire sa propre légitimité.

Sans surprise, notre étude montre que les principales différences entre secteurs public et privé concernent les sources de légitimité et d'illégitimité situées en dehors du périmètre de la fonction RH. En particulier, la culture organisationnelle et la rigidité des structures et procédures semblent être des contraintes récurrentes dans le secteur

public – lesquelles semblent, par ailleurs, donner lieu à des attentes différentes en termes d’activités RH, d’expertise et de rôle stratégique.

En mettant en évidence les éléments qui ressortent d’une responsabilité partielle ou totale des membres de la fonction RH, le *tableau 11* permet d’identifier des moyens d’action et des stratégies adaptées à la recherche du maintien ou d’un gain de légitimité.

Enfin, les résultats issus de nos analyses nous ont permis de construire la *figure 1* qui reprend l’ensemble des sources de légitimité et d’illégitimité que nous avons pu mettre en exergue et les classe selon leur positionnement par rapport au périmètre de la fonction RH.

Nous constatons que de nombreuses familles de sources sont à double tranchant, en ce sens qu’elles permettent à la fois d’expliquer des niveaux de légitimité élevés et bas. En d’autres termes, elles comptent à la fois des sources de légitimité - se traduisant par un gain de légitimité potentiel - et des sources d’illégitimité - se traduisant par une perte de légitimité potentielle.

En revanche, certains aspects (par exemple, les activités RH de support administratif et de conseil opérationnel, les valeurs, les outils et processus, les ressources humaines et financières ainsi que les loyautés et intérêts individuels) ne contribuent pas réellement à la légitimité de la fonction RH, mais peuvent donner lieu à de l’insatisfaction (pour les éléments situés dans le périmètre de la fonction RH) ou être d’importantes sources de contraintes (pour les éléments situés en dehors de son périmètre). Ils ne constituent alors que des sources d’illégitimité potentielles, empêchant le maintien d’une certaine crédibilité et par conséquent, du niveau de légitimité dont bénéficie d’ores et déjà la fonction et le département RH au sein d’une organisation. Donner satisfaction quant aux différents aspects susmentionnés ne permettrait pas à la fonction et au département RH de gagner en légitimité mais plutôt d’être jugés non-illégitimes par le business. Il s’agirait alors de donner dans un premier temps satisfaction à ces différents aspects avant de travailler sur les sources de légitimité qui, elles, permettent bel et bien de renforcer la légitimité dont la fonction et le département RH jouissent.

Ainsi, la *figure 1* présente les sources de légitimité et d’illégitimité et suggère à la manière de Frederick Herzberg (1959) que (1) les éléments qui contribuent à la légitimité ne sont pas systématiquement les mêmes que ceux qui contribuent à l’illégitimité et (2) qu’il y aurait une séquence dans la mobilisation d’actions visant à développer la légitimité de la fonction RH, nécessitant de pallier les sources d’illégitimité avant d’investir les sources de légitimité.



Figure 1. Sources de légitimité et de non-illégitimité

Position	Familles et sous-familles		Sources d'illégitimité	Sources de légitimité			
Dans le périmètre de la fonction RH	Résultats tangibles de l'action RH		Absence de chiffres et d'indicateurs tangibles et mesurables	Résultats observés dans le cadre des activités et politiques RH génératrices de valeur ajoutée			
			Résultats insatisfaisant au niveau des activités de supports administratif et opérationnel				
	Rôle stratégique et vision		Absence de vision stratégique claire de la fonction RH	Apport d'une vision challengeante caractérisée par sa dimension éthique et humaine, une perspective long terme et un souci de transversalité et de neutralité			
			Département RH déconnecté de stratégie de l'organisation et de la réalité du terrain			✖	
	Expertise de métier	Activités RH traditionnelles	Absence d'expertise relative aux activités RH de support et de conseil opérationnel : - Gestion de la rémunération et des contrats - Recrutement - Gestion des relations sociales - Conseil et support à la décision stratégique et opérationnelle	Expertise portant sur des activités RH génératrices de valeur ajoutée. <i>Activités axées sur individus et le collectif</i> : Gestion de la performance individuelle, mise en place de politiques de bien-être et d'un accompagnement individuel, diffusion d'une identité collective)		Combinaison d'aspects faisant la singularité de l'expertise de la fonction RH	
			Activités de pilotage et accompagnement de projets	✖	Expertise portant sur des activités RH génératrices de valeur ajoutée <i>Activités axées sur besoins futurs et changement</i> : Définition des métiers de demain, gestion des talents et des carrières / Formation, gestion du changement culturel		
		Crédibilité des personnes		✖	Attitude et personnalité des professionnels de la GRH		
				✖	Personnalité charismatique du DRH		
				Incompétence des professionnels de la GRH	Maîtrise de compétences soft telles que l'écoute, l'empathie, la communication, l'intelligence émotionnelle...) Maîtrise de compétences techniques pointues Compréhension des phénomènes sociaux et psychologiques		
		Expertise relationnelle		Prise de décisions autoritaire et sans concertation	Disponibilité ainsi que fréquence et qualité des interactions		
	Département RH centralisé et fonctionnant en silo			✖			
	Connaissance de l'entreprise		Méconnaissance du terrain et des besoins du business	✖			
	Outils et processus		Outils et processus peu innovants, en décalage avec les besoins du business, trop nombreux, trop lents ou trop rigides	✖			
	Garant des valeurs et de l'équité		Manque d'exemplarité	✖			
			Incapacité à garantir l'équité au sein de l'organisation				
En dehors du périmètre de la fonction RH ↓ PROCHE (co-responsabilité)	Soutien interne	Politique	Manque de reconnaissance de la fonction et de solidarité dans la prise de décision	Existence d'un département RH au sein de l'organisation Présence au comité de direction et dans les autres organes de direction			
		Par les ressources humaines et financières	Manque d'investissement dans les dispositifs RH	✖			
		Par la culture organisationnelle	Perception très administrative de la fonction RH	Perception très stratégique de la fonction RH et implication des managers			
En dehors du périmètre de la fonction RH ↓ ELOIGNÉ	Contexte institutionnel	Secteur	Rigidité propre au secteur limitant le champ d'action	✖			
		Structure	Imposition d'outils ou procédures RH sans tenir compte des spécificités de l'organisation (cas d'un groupe international)	✖			
	Loyautés et intérêts individuels	Conflits de loyauté	Conflit de loyauté entre le business et les membres du personnel	✖			
		Conflits d'intérêts individuels	Conflits d'intérêt entre l'activité RH et un acteur organisationnel	✖			

Tableau 11. Sources de légitimité et d'illégitimité, classées selon leur positionnement par rapport au périmètre de la fonction RH

Revue de littérature

Notre recherche a, jusqu'ici, identifié les sources de légitimité et d'illégitimité de la fonction RH telles qu'identifiées par les représentants du « business » interrogés – répondant en cela à notre question de recherche. Toutefois, la légitimité étant un construit social, l'on peut se demander comment d'autres acteurs que les représentants du « business » peuvent se représenter les sources de la légitimité de la fonction RH ? Une catégorie d'acteurs, en particulier, a largement étayé cette question : ce sont les responsables des ressources humaines. Au travers d'enquêtes larges et répétées menées auprès des DRH dès la fin des années 1990, Dave Ulrich, Jill Conner, John Boudreau et Ed Lawler ont proposé diverses typologies de rôles que la fonction RH pouvait endosser pour créer de la valeur. Leur postulat, bien ancré au sein de la profession, est que la légitimité de la fonction RH provient de sa capacité à générer de la valeur ajoutée pour l'entreprise et sa stratégie. À ce stade, il nous semble dès lors pertinent de comparer les résultats de notre recherche empirique identifiant les sources de légitimité de la fonction RH du point de vue du business aux sources de légitimité de la fonction RH du point de vue des RH. C'est l'enjeu de cette section.

Pour ce faire, nous prendrons comme point de départ les modèles traditionnels de gestion stratégique des ressources humaines qui associent la légitimité de la fonction RH à sa capacité à créer de valeur au travers (1) de certaines activités ; (2) de rôles spécifiques regroupant certaines activités ; (3) d'expertises spécifiques. Il n'y a pas, à notre connaissance, d'autres modèles en gestion s'étant intéressés aux sources de légitimité de la fonction RH.

La présente section propose un résumé de la synthèse de ces modèles réalisée par Taskin et Dietrich (2020), dans le chapitre 4 du manuel « Management Humain : Une approche renouvelée de la GRH et du comportement organisationnel » (pages 129 à 157).

1. Présentation des modèles traditionnels de GSRH : quelques balises

1.1. La création de valeur ajoutée par la fonction RH et l'expert(-ise)

1.1.1. La création de valeur ajoutée par les activités et les rôles qui en découlent

a) Les activités de la fonction RH

La GRH se traduit par différentes fonctions qui se déclinent en activités RH, assumées par les différents membres de la fonction RH. La figure 2 ci-dessous distingue ainsi les 7 fonctions différentes de la GRH et détaille une série d'activités pour chacune d'entre elles.

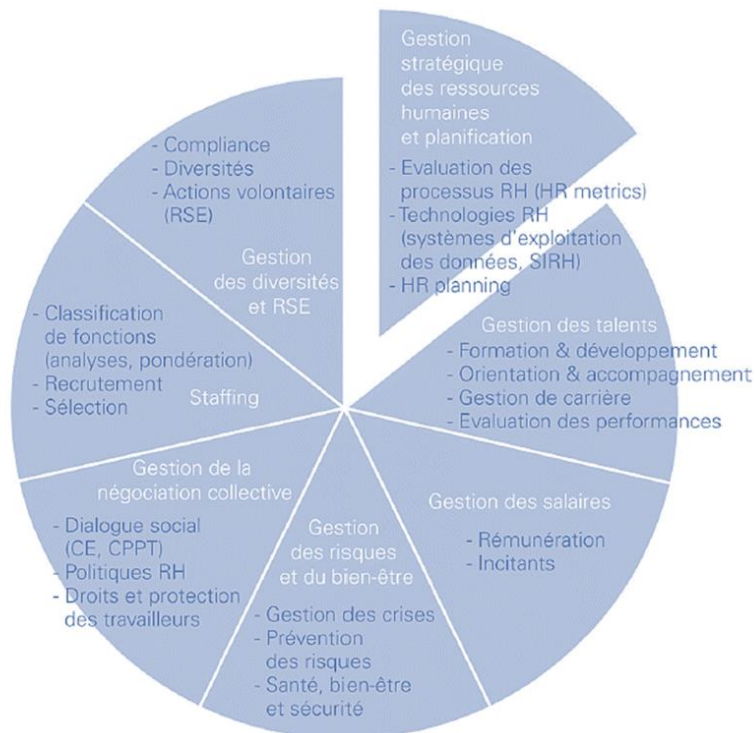


Figure 2. Les différentes fonctions et activités de la fonction RH (Taskin et Dietrich, 2020, p. 137)

b) Les rôles de la fonction RH

Plusieurs auteurs ont tenté d'identifier les différents leviers d'action dont la fonction RH disposait pour créer de la valeur ajoutée en identifiant les différents rôles que le département pouvait endosser, en lien avec les activités RH précitées.

En particulier, Ulrich (1997) propose un cadre conceptuel construit sur deux dimensions, lequel suggère que la fonction RH remplit 4 rôles (figure 3), selon que les activités auxquelles il est référé se concentrent sur (1) une perspective stratégique ou opérationnelle et sur (2) les personnes ou processus. Ces 4 rôles qui ne s'excluent pas mais se combinent, sont :

- **Le rôle de partenaire stratégique** : la fonction RH est la partenaire du *top* et du *line managements*. Elle contribue, dans ce cadre, à la définition de la stratégie organisationnelle et traduit cette dernière en politiques et pratiques RH, et donc en action. A ce titre, la fonction RH doit pouvoir identifier les éléments stratégiques qui ont un impact sur la GRH.
- **Le rôle d'expert administratif** : la fonction RH est une fonction de support qui conçoit et délivre des processus RH efficaces. Elle s'assure par ailleurs que ces processus soient correctement implémentés. Il ne s'agit pas seulement de rationaliser l'action RH et de réduire les coûts afférents mais également de créer de

la valeur en identifiant et répondant adéquatement aux besoins du business et des collaborateurs en la matière.

- **Le rôle de champion des employés :** la fonction RH gère les attentes et les problèmes des collaborateurs au quotidien, dans l'optique d'accroître leur motivation, leur engagement et leur capacité à délivrer des résultats. Elle remonte ainsi les préoccupations des collaborateurs auprès du *top management*.
- **Le rôle d'agent de changement :** la fonction RH améliore la capacité au changement de l'organisation à travers le design de processus et le développement d'une nouvelle culture organisationnelle. Elle facilite et catalyse ainsi les transformations organisationnelles nécessaires à la croissance du business dans un environnement organisationnel donné.



Figure 3. Les 4 types de rôles de la fonction RH selon Ulrich (Taskin & Dietrich, 2020, p.136)

Bien que la littérature – et singulièrement la littérature professionnelle – tende à promouvoir davantage le rôle de partenaire stratégique supposé créer la plus grande part de valeur ajoutée, il semblerait que le rôle opérationnel de la fonction RH demeure, dans les faits, essentiel dans les entreprises.

Une typologie plus récente, développée par Ulrich et Brockbank (2005), tend à revaloriser les rôles d'expert administratif et de champion des employés, qui génèrent une indispensable valeur ajoutée à destination d'autres bénéficiaires que le business à proprement parler: les travailleurs. Le risque est en effet que la fonction RH s'éloigne des collaborateurs et du terrain, affectant de la sorte l'efficacité de son action. Cette

typologie mentionne ainsi 5 nouveaux rôles (cf. figure 4) dont certains correspondent en partie aux rôles précédemment identifiés par Ulrich (1997):

- **Le représentant des employés** : la fonction RH assure la qualité et la réciprocité de la relation d'emploi. Elle écoute attentivement les besoins et attentes des collaborateurs et y répond, tout en restant attentive à l'existence de points de vue et d'intérêts différents. Cela implique notamment de partager les préoccupations des collaborateurs avec le *top management* et d'en discuter lorsqu'une décision stratégique risque d'avoir un impact sur leur travail.
- **Le développeur de capital humain** : la fonction RH contribue au développement du potentiel des collaborateurs, en leur permettant d'acquérir de nouvelles compétences devenues nécessaires en raison d'évolutions observées dans l'industrie ou le secteur d'activité de l'organisation. En clair, elle est tournée vers le futur et contribue à rendre les emplois existants durables.
- **L'expert fonctionnel** : la fonction RH dispose d'un ensemble de connaissances (i.e. une expertise) qui lui permettent de mettre en place les pratiques RH nécessaires à l'action du *line management*, à travers des dispositifs et processus efficaces. Les pratiques RH incluent les pratiques traditionnellement associées à la fonction RH (e.g. recrutement, formation, reward, etc.) et des pratiques plus émergentes qui ont une influence substantielle sur la dimension humaine au sein d'une organisation (e.g. communication interne, communication externe, développement du leadership, etc.).
- **Le partenaire stratégique** : grâce à sa fine connaissance des personnes et de l'organisation, la fonction RH aide le management à atteindre ses objectifs à travers la formulation et l'exécution des stratégies organisationnelles dans leur composante RH. Ce rôle inclut celui d'agent du changement (i.e. diagnostic des problèmes organisationnels en présence et développement de plans de transformations organisationnelles), celui de facilitateur et de consultant interne (i.e. partage de conseils quant à ce qui devrait être fait au sein de l'organisation et comment, partage d'une expertise portant sur le leadership et le management d'équipe) ainsi que celui d'intégrateur (i.e. coordination et intégration des différents aspects relatifs à un plan stratégique lors de la mise en œuvre).
- **Le leader RH** : la fonction RH démontre ses compétences en matière de leadership, en faisant elle-même preuve de leadership et en valorisant sa propre action. Elle établit des objectifs RH clairs, coordonne son action, communique, s'adapte au changement et délivre des résultats valorisés par l'ensemble des parties prenantes

impliquées. Dans les faits, le rôle de leader est principalement endossé par le ou la DRH qui coordonne les 4 autres rôles précédemment décrits et assure le bon fonctionnement du département RH.

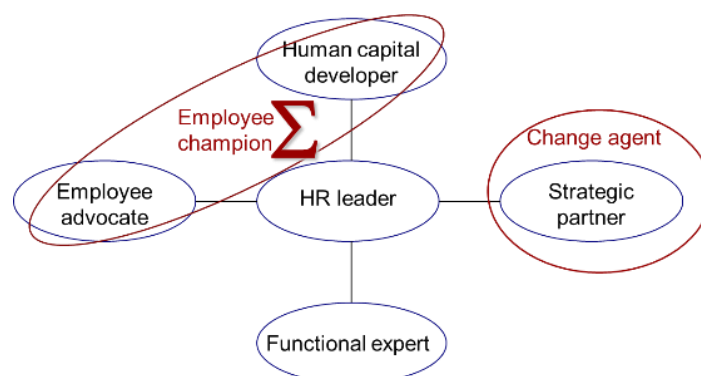


Figure 4. Les 5 types de rôles de la fonction RH selon Ulrich et Brockbank (2005) et leur correspondance avec la typologie d'Ulrich (Taskin & Dietrich, 2020, p.138)

1.1.2. La création de valeur ajoutée à travers l'expert(-ise) RH

Les différents rôles – générateurs de valeur ajoutée - sont concrètement assumés par les membres de la fonction RH, selon l'expertise qu'ils requièrent. Il est possible d'identifier les compétences clés d'un responsable des ressources humaines en prenant les différentes zones de responsabilité de la fonction RH pour point de départ. Peuvent ainsi être identifiées (figure 5): (1) **la connaissance et la maîtrise du métier**, (2) **l'expertise RH** et (3) **la crédibilité des personnes**.

Yeung et al. (1994)	Compétences RH	Taskin et al. (2019)
- comprendre les contraintes économiques et financières de l'entreprise; - connaître son activité (ses clients), et ses stratégies	Connaissance et maîtrise du business	- connaître les métiers et contextes de travail de l'organisation; - connaître les transformations du travail et de la Société
détenir une expertise dans les domaines de la GRH, en particulier dans les domaines de la rémunération, de l'évaluation des performances et de la gestion des équipes et des talents	Expertise RH	- détenir une expertise dans les domaines « de base » de la GRH; - avoir connaissance des enjeux humanistes liés à la pratique et au vécu de la GRH; - détenir une expertise managériale dans les domaines de la gestion des équipes et des personnes, et de la gestion de projet
- représenter son entreprise, défendre ses politiques; - marquer son désaccord au regard de principes clairs et cohérents; - discuter avec toutes les parties équitablement, être garant d'une forme de justice organisationnelle	Crédibilité personnelle	- être un exemple, incarner une approche humaine et collective, avoir de l'éthique - être un guide et un leader - être capable de faire entendre une voix dissonante - être une figure d'autorité - être polyvalent, agile - se former - savoir décider - savoir communiquer - assurer le lien entre les personnes et entités

Figure 5. Les compétences RH (Taskin & Dietrich, 2020, p.145)

Il en ressort que la qualité et l'expertise des personnes incarnant la fonction RH ont un impact direct sur la création de valeur ajoutée. Dans un tel contexte, il n'est pas rare de voir poindre une certaine confusion entre la fonction RH d'une part, et les personnes qui l'incarnent d'autre part. Certains auteurs, tels que Léonard et Taskin (2019), estiment, à ce titre, que la fonction RH n'est pas stratégique par essence et qu'il revient, dès lors, aux dirigeants qui incarnent cette fonction de faire preuve d'un certain leadership et de hisser la fonction à un niveau de légitimité permettant la participation au gouvernement de l'organisation.

1.2. La création de valeur ajoutée par la définition d'une stratégie RH

Parmi les modèles de GSRH développés dans la littérature, certains adoptent une perspective « best fit » et se focalisent sur la création de valeur à travers l'alignement de la stratégie RH avec celle du business (figure 6). En vertu de cette approche, la GSRH n'établit pas de bonnes pratiques universelles mais tient davantage compte des spécificités qui caractérisent les contextes externe et interne de l'organisation.



Figure 6. La stratégie Best Fit (Taskin & Dietrich, 2020, p.147)

Dans les faits, le choix des politiques RH est considérablement influencé par les attentes des différentes parties prenantes (e.g. employés, managers, actionnaires, clients, fournisseurs, syndicats, autorités publiques, médias, etc.) ainsi que par une série de facteurs situationnels qui incluent des contraintes économiques et organisationnelles. De ce point de vue, la stratégie RH qui génère le maximum de valeur ajoutée est celle qui identifie l'ensemble des parties prenantes, les attentes de chacune d'entre elles et par voie de conséquence, les réponses et dispositifs à mettre en place afin de proposer une création de valeur adaptée (voy. notamment à ce propos, la *HR Value Proposition*, une méthodologie développée par Ulrich & Brockbank, 2010).

2. Les sources de légitimité identifiées à partir des modèles de GSRH et la contribution de notre recherche

2.1. Le lien entre modèles de GSRH et sources de légitimité

Les modèles de GSRH nous enseignent pourquoi la fonction RH est jugée utile au sein d'une organisation. Partant du postulat que la fonction RH est une fonction stratégique et génératrice de valeur ajoutée, ces modèles visent à identifier les attentes que les différentes parties prenantes – incluant les responsables du business – nourrissent à l'égard de la fonction et du département RH. Les chercheurs et consultants ont ainsi listé différents rôles qui sont propres à la fonction RH, impliquent des expertises diverses et sont supposés créer de la valeur ajoutée.

Dans la mesure où la légitimité peut se définir comme « *une perception relative au caractère souhaitable et approprié des actions posées par une entité donnée* » (Suchman, 1995, p. 574), elle sous-tend un certain nombre d'attentes émanant de celui ou celle qui pose un jugement de légitimité (i.e. les responsables stratégiques et opérationnels du business) à l'égard de l'entité considérée (i.e. la fonction ou le département RH). Les attentes dont il est question sont le reflet d'un système socialement construit de normes, valeurs et croyances et peuvent, de façon évidente, être de nature purement instrumentale. Ainsi, lorsque Suchman (1995) suggère l'existence d'une légitimité pragmatique, il émet l'hypothèse qu'une entité puisse être perçue comme légitime dès lors qu'elle semble être en mesure d'apporter quelque chose d'utile aux parties prenantes. Cela revient à dire, dans le cas qui nous occupe, que les responsables du business peuvent évaluer la légitimité de la fonction RH à la lumière de la valeur ajoutée qu'elle génère en échange de leur soutien.

Bien qu'il ne soit que rarement fait mention de légitimité dans la littérature en GSRH, les modèles proposés formulent sans l'énoncer clairement la même hypothèse de départ. Si les professionnels de la GRH s'intéressent tant au positionnement stratégique de leur fonction, c'est en partie parce qu'ils espèrent acquérir une nouvelle forme de légitimité, différente de celle qui est inhérente à toute fonction de support. En définissant plus précisément les rôles de la fonction RH, les modèles de GSRH invitent cette dernière à répondre aux attentes supposées des responsables du business, dans l'optique implicite qu'elle consolide ou renforce sa légitimité. Par conséquent, les activités RH, les rôles qui les sous-tendent, et l'expertise qu'elles nécessitent peuvent être interprétés comme autant de sources de légitimité potentielles, du point de vue des auteurs des modèles de GSRH.

2.2. Les sources de légitimité identifiées sur base de la littérature en GSRH

Le *tableau 12* reprend les différents rôles et activités RH identifiés par la littérature en GSRH. Pour les motifs évoqués précédemment, ces rôles et activités peuvent être assimilés à des sources de légitimité à l'égard de la fonction et du département RH. Nous les avons classés selon les différentes dimensions identifiées empiriquement.

Position quant au périmètre de la fonction RH		Dimensions	Activités et rôles	Modèles et auteurs	
Dans le périmètre	Résultats tangibles de l'action RH		Maximisation de la productivité et maîtrise des coûts	Boxall, Purcell & Wright, 2007 ; Snell et al., 2016 ; Mathis et al., 2014	
			Constitution d'un avantage concurrentiel RH	Boxall et al., 2007	
			Audit et contrôle des stratégies RH	Guérin & Wils, 1992	
	Expertise de métier	Activités RH traditionnelles	Administration du personnel (respect de la législation et des normes en vigueur, gestion salariale et contractuelle,...)	Spencer, 1995 ; Ulrich, 1997 ; Ulrich & Brockbank, 2005/2010 ; Mathis et al. 2014; Yeung et al., 1994;	
			Prestation de services RH (recrutement, formation, gestion des performances,...)	Spencer, 1995 ; Ulrich & Brockbank, 2005/2010 ; Mathis et al. 2014; Yeung et al., 1994	
			Négociation collective, représentation des travailleurs	Mathis et al. 2014; Ulrich & Brockbank, 2005/2010; Yeung et al., 1994	
			Gestion du bien-être et accompagnement des travailleurs au quotidien	Mathis et al. 2014 ; Ulrich, 1997	
			Construction d'une identité collective en rassemblant des personnes très différentes pour réaliser un objectif commun	Snell et al., 2016	
			Planification et alignement stratégique (rémunération, succession planning,...)	Spencer, 1995 ; Ulrich, 1997 ; Ulrich & Brockbank, 2005/2010 ; Mathis et al. 2014; Yeung et al., 1994	
			Activités de pilotage et accompagnement de projets	Gestion du changement	Guérin & Wils, 1992 ; Ulrich, 1997 ; Yeung et al., 1994
		Crédibilité des personnes		Flexibilisation du travail pour une meilleure agilité organisationnelle	Boxall et al., 2007
				Attitude : confiance, écoute, respect	Yeung et al., 1994
			Leadership, crédibilité	Guérin & Wils, 1992 ; Ulrich & Brockbank, 2005/2010	
		Charisme	Yeung et al., 1994		
	Connaissance de l'entreprise		Connaissance et maîtrise du business	Yeung et al., 1994	
	Expertise relationnelle		Rôle de conseil/coaching auprès des managers, proximité avec l'opérationnel notamment via les business partners	Spencer, 1995 ; Rousseau et al., 2014 Guérin et Wils, 1992	
			Promotion de l'autonomie managériale et d'une répartition du pouvoir de décision laissant davantage de marges de manœuvre aux collaborateurs	Boxall et al., 2007	
			Outils et processus		Conception et mise en œuvre de processus RH efficaces
	Outillage des managers	Spencer, 1995			
	Rationalisation et digitalisation des outils	Spencer, 1995			
	Rôle stratégique et vision		Apport de principes clairs et cohérents	Yeung et al., 1994	
			Définition d'une politique RH qui traduise la stratégie organisationnelle	Yeung et al., 1994 ; Boxall, 2007 ; Ulrich & Brochbank, 2005	
	Garant des valeurs et de l'équité		Légitimité sociale de l'organisation et de sa GRH qui s'engagent dans des causes sociales	Boxall et al., 2007	
			Rôle de garant de la justice organisationnelle	Yeung et al., 1994 ; Conner & Ulrich, 1996 ; Guérin & Wils, 1992 ; Ulrich & Brockbank, 2005; Mathis et al. 2014;	

Position quant au périmètre de la fonction RH	Dimensions		Activités et rôles	Modèles et auteurs
En dehors du périmètre ↓ PROCHE (responsabilité partagée)	Soutien interne	Politique	Contribution à la définition et à la mise en œuvre de la stratégie de l'organisation	Guérin & Wils, 1992; Ulrich & Brockbank, 2005
		Ressources humaines et financières	x	x
		Par la culture organisationnelle	x	x
En dehors du périmètre ↓ ELOIGNÉ	Caractéristiques organisationnelles	Secteur	Influence des politiques publiques et économiques mises en place	Boxall et al., 2007
		Structure		
	Loyautés et intérêts individuels	Conflits de loyautés et de rôles	Tensions potentielles entre les différentes attentes formulées à l'égard de la fonction RH (efficacité, flexibilité, légitimité sociale et autonomie des collaborateurs)	Boxall et al., 2007
		Conflits d'intérêts individuels	x	x

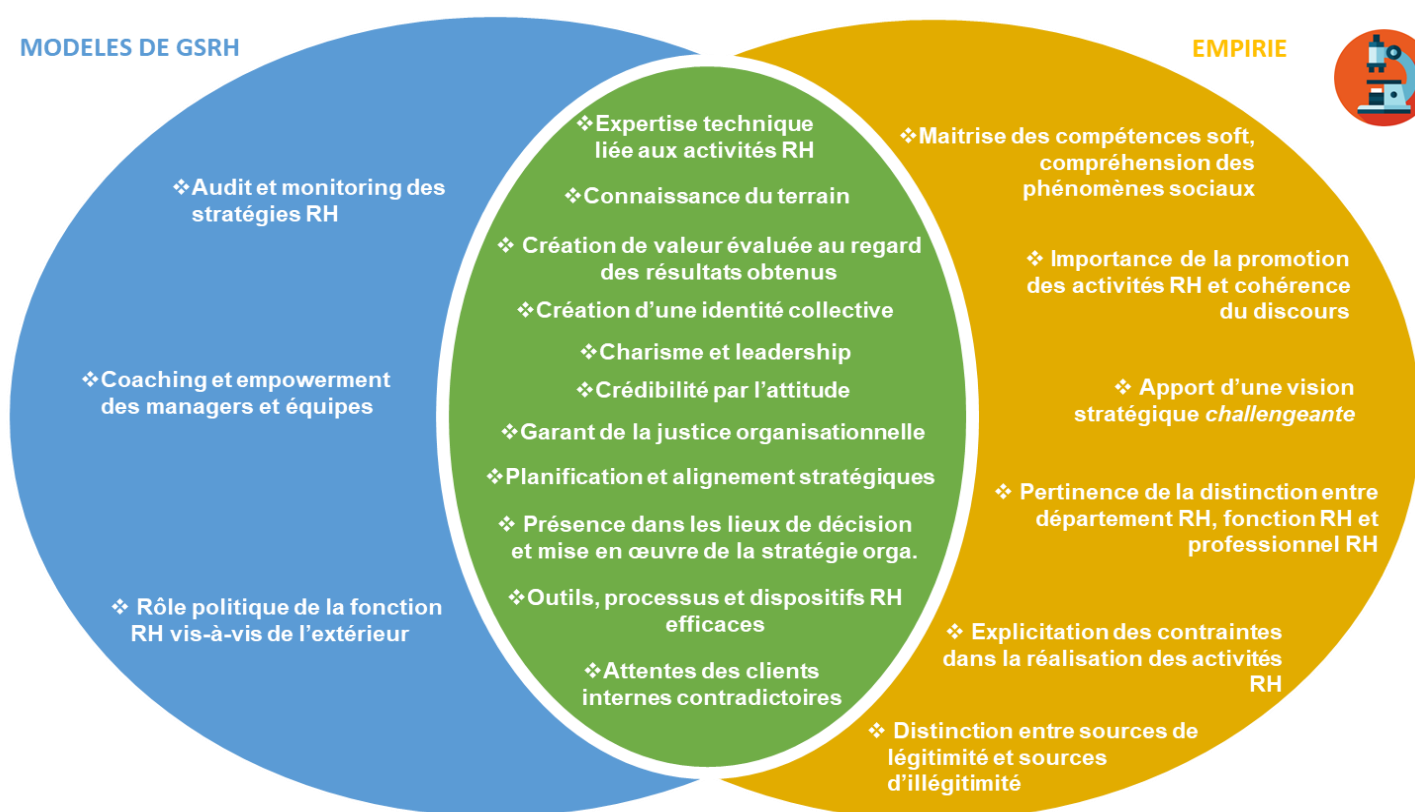
Tableau 12. Synthèse des différents rôles et activités de la fonction RH selon les modèles de GSRH

2.3. Les points de convergence et de divergence observés entre les représentations des responsables RH et les représentations des responsables du business

Parce qu'ils ont pour la plupart été développés par des chercheurs ou professionnels en GRH – pour être ensuite mobilisés sur le terrain par les professionnels de la GRH –, les modèles de GSRH doivent sans doute être considérés comme le reflet de la représentation des attentes du « business » par les responsables RH et non comme l'expression des attentes du business. Notre recherche empirique – plus actuelle et directement menée auprès des responsables du business – tend à compléter les représentations des responsables RH en matière de légitimité à l'aide des représentations des responsables du business, tout en permettant d'actualiser des connaissances qui ne tiennent pas forcément compte des récentes évolutions du monde de l'entreprise.

La figure 7, ci-dessous, reprend les différents points de convergence et de divergence observés entre les représentations des responsables RH d'une part, et celles des responsables du business d'autre part. Nous commentons ces résultats plus en détail dans la partie *Conclusion* de notre rapport, dans laquelle nous mettons en évidence les différentes contributions de notre étude.

Figure 7. Synthèse des convergences et divergences entre représentations des responsables RH et représentations des responsables du business



De nombreux points de convergences apparaissent entre les représentations issues des modèles de GSRH et les représentations identifiées lors de notre empirie. Dans l'ensemble, il est attendu de la fonction RH qu'elle contribue à la performance du business grâce à ses activités et expertises. A ce titre, la plupart des rôles et activités RH qui émergent sont à la fois mentionnés dans les modèles de GSRH et dans notre recherche. Les modèles de GSRH semblent, néanmoins, davantage insister sur le rôle politique de la fonction RH (i.e. influence des politiques institutionnelles mises en place à l'extérieur) ainsi que sur son expertise relationnelle. De façon plus pragmatique, ces modèles mettent également en évidence la nécessité d'auditer et de monitorer les pratiques et politiques RH, de sorte à ce que la fonction soit en mesure de rendre des comptes.

Parallèlement aux rôles et activités RH qu'ils développent, les modèles de GSRH - au même titre que notre recherche - donnent une place relativement importante à l'expertise, à la connaissance du business ainsi qu'aux attitudes que les professionnels de la GRH doivent idéalement adopter pour être crédibles dans le cadre des actions qu'ils entreprennent. Ces différents éléments, associés à l'existence d'outils et de processus RH efficaces, doivent en principe permettre à la fonction RH d'être à la hauteur des ambitions qu'elle se donne. Le rôle singulier du DRH, source de leadership et de coordination entre les différents rôles de la fonction RH, est par ailleurs mentionné dans les modèles de GSRH plus récents, ainsi que dans notre empirie.

Outre les convergences qu'elle a permis d'établir entre les représentations des responsables RH et celles des responsables d'entités business, notre recherche nous permet d'aller au-delà des enseignements des modèles de GSRH. En effet, contrairement à ces derniers, notre recherche ne s'est pas exclusivement focalisée sur les rôles et activités de la fonction RH, et donc à son action ; en s'intéressant spécifiquement à la légitimité de la fonction RH, elle a, en réalité, mobilisé une grille de lecture plus large.

Alors que les modèles de GSRH tendent à mettre l'accent sur la valeur ajoutée et dès lors, à souligner la dimension instrumentale de la légitimité, notre empirie révèle davantage l'importance des valeurs, de la symbolique et du discours lorsqu'il est question de légitimité. Ainsi, la promotion des activités RH et l'existence d'une cohérence entre le discours et les actes semblent jouer un rôle plus significatif dans notre recherche. De même, il semble que la fonction RH soit valorisée pour la vision *challengeante* - davantage éthique et tournée vers l'humain - qu'elle offre en termes de stratégie organisationnelle.

Notre empirie nous a, de plus, permis de préciser la nature du soutien et des contraintes qui cadraient la fonction RH dans la poursuite de ses activités, influençant

par là-même sa légitimité. Nos analyses invitent à opérer une distinction entre les éléments qui relèvent partiellement de la responsabilité de la fonction RH d'une part, et les éléments sur lesquels les professionnels de la GRH n'ont finalement que peu de prise. Si l'existence de conflits de rôles et de facteurs situationnels influençant les politiques RH avait déjà été soulignée dans le cadre des modèles de la GSRH (notamment ceux adoptant une perspective *best fit*), l'impact du soutien politique interne, de la culture organisationnelle et des conflits d'intérêts individuels sur la légitimité de la fonction RH est davantage mis en exergue dans nos travaux.

Enfin, en raison de son focus particulier sur la légitimité de la fonction RH, notre recherche nous a permis de réaliser deux autres constats importants. Premièrement, nous notons que parmi les activités RH, certaines tendent à devenir une responsabilité partagée par un ensemble d'acteurs, dont les managers. Cette réalité qui nous a amené à faire une distinction entre fonction RH et département RH, ne se reflète pas nécessairement dans les modèles de la GSRH étudiés. Deuxièmement, nos analyses tendent à montrer que les sources de légitimité doivent être distinguées des sources d'illégitimité, en ce compris lorsqu'il est question d'activités RH. Parmi les activités RH, certaines seraient ainsi sources de légitimité (ex : HR planning, évaluation de la performance, etc.) tandis que d'autres seraient davantage sources de non-illégitimité (ex : rémunération, recrutement, etc.). Concernant les rôles sous-jacents à ces différentes activités, notre recherche tend à confirmer que désinvestir certains rôles au profit du rôle stratégique, sous prétexte qu'il serait davantage générateur de valeur ajoutée, pourrait être une erreur : d'une part, parce que certains rôles plus traditionnels ou opérationnels demeurent d'importantes sources de légitimité aux yeux du business (en particulier, ceux qui se réfèrent à des activités RH s'adressant aux collaborateurs) et d'autre part, parce que l'absence de crédibilité par rapport aux rôles plus opérationnels de la fonction est de nature à empêcher le développement d'une légitimité fondée sur un rôle plus stratégique.

Exercice de réflexivité : l’outil d’autodiagnostic

1. L'outil d'autodiagnostic de la légitimité de la fonction RH

Notre recherche empirique nous a permis d'élaborer un outil d'autodiagnostic de la légitimité de la fonction RH (voir annexe 2). Cet outil est destiné à accompagner les représentants de la fonction RH dans la réalisation d'un exercice de réflexivité portant sur la légitimité et le positionnement de leur fonction au sein de leur organisation, du point de vue du business. L'objectif de l'exercice est donc triple. Premièrement, il doit permettre aux acteurs de s'approprier les résultats de la présente recherche. Deuxièmement, il doit faciliter l'identification des sources de légitimité et des sources d'illégitimité au sein de leur organisation. Troisièmement, il doit amorcer la réflexion autour des actions à mettre en œuvre pour parvenir à développer la légitimité de la fonction.

L'outil est destiné à une réflexion en équipe et à une discussion au sein du département RH afin d'obtenir une vue d'ensemble sur les différents points amenés. Le choix de cette population se situe dans la continuité de la première partie empirique auprès du business - à partir de laquelle les sources de légitimité et d'illégitimité de la fonction RH ont été identifiées - ainsi que de la revue de la littérature des modèles de gestion stratégique des ressources humaines. Cet outil doit en effet permettre au département des ressources humaines de s'arrêter un moment et de prendre du recul sur son propre rôle et sa légitimité, sans aucun enjeu institutionnel derrière, mais pour l'intérêt de l'exercice *in se*. La lecture des outils complétés de la sorte révèle par ailleurs un grand sens de l'autocritique de la part des équipes qui se sont prêtées au jeu, tant dans les scores auto-attribués que dans les réflexions sur les sources de légitimité et d'illégitimité.

Sur base du tableau de synthèse reprenant les sources de légitimité et d'illégitimité de la fonction RH, une série de questions sont posées et visent à identifier les politiques et pratiques qui contribuent - ou pourraient contribuer - à la légitimité de la fonction RH, du point de vue du business. Il a ainsi pour ambition d'amener un questionnement sur les finalités poursuivies par les politiques et pratiques RH actuellement en place au sein d'une organisation, les acteurs que ces dernières impliquent ainsi que la mesure dans laquelle elles contribuent aux sources de légitimité de la fonction RH.

2. Principaux apprentissages

L'outil a été complété par 5 entreprises partenaires de la Chaire, et discuté lors d'une session d'une heure avec l'équipe de recherche afin d'en faire ressortir les principaux apprentissages en termes de sources de légitimité et d'illégitimité, ainsi que les pistes d'actions à envisager. Nous résumons dans le *Tableau 13* les apprentissages qui

ressortent de l'exercice de façon globale, ainsi que les actions proposées par les entreprises.

Dans l'ensemble, au sein des organisations ayant participé à l'exercice, les professionnels de la GRH estiment qu'il y a une évolution positive - en cours depuis une douzaine d'année - quant à la légitimité de la fonction RH. Il semblerait en effet qu'il y ait une prise de conscience croissante dans le chef des organes stratégiques de l'importance d'une bonne gestion des ressources humaines pour faire face aux nouveaux défis qui apparaissent dans un contexte organisationnel en constante évolution (celui de la digitalisation, notamment). Le ou la DRH joue un rôle central dans ce positionnement, tant par son charisme que par son expertise alliant connaissance métier et réalité du terrain.

Tableau 13. Synthèse des réflexions des partenaires

Position quant au périmètre de la fonction RH	Familles et sous-familles de sources	Sources de légitimité de la fonction RH	Sources d'illégitimité de la fonction RH	Pistes d'action
Dans le périmètre	Résultats tangibles de l'action RH et vision stratégique	Actions visibles et résultats tangibles	Manque de de fil rouge perçu par le terrain au niveau des différentes initiatives RH et de la stratégie RH. Le « pourquoi » de certaines initiatives n'est pas toujours compris par le business, surtout opérationnel.	- Travail sur la cohérence des actions RH, en cassant les silos (lors de sessions de réflexivité) - Développement des outils de monitoring
	Activités RH	- Accompagnement du changement et de l'incertitude - Nouvelle proximité avec le terrain qui voit les RH comme des partenaires et les sollicite en fonction de ses besoins. La fonction possède un réel rôle de conseil au business (au-delà des aspects administratifs et de « contrôle »)	/	Développement continu de l'expertise RH
	Crédibilité des personnes	Charisme du/de la DRH tant au niveau humain que de l'expertise	/	/
	Expertise relationnelle	Bonne expertise relationnelle, qualité des interactions et de la communication	Manque de promotion des actions RH envers le business. Le département RH ne prend pas la peine de contredire les attaques des syndicats sur ses actions	Renforcement de la communication sur les réalisations RH, sur les résultats concrètement atteints.
	Connaissance du terrain	- Proximité et connaissance du terrain notamment par le biais d'HRBP (souvent anciens collaborateurs du business), qui forment également un canal de communication important - Connaissance de la structure et de la culture de l'entreprise, des spécificités du business et de l'environnement (institutionnel, législatif,...)	/	- Investissement dans la relation avec le business pour clarifier les attentes du business - Co-construction de dispositifs
	Outils et processus	Expertise métier qui montre une modernisation de la fonction et répond aux besoins du business (gestion de talents, formation, automatisation des processus...)	- Lourdeur des procédures RH et charge de travail supplémentaire pour le business - Déshumanisation de la fonction par l'automatisation, la digitalisation et la standardisation des processus	- Simplification des procédures et processus - Investissement continu dans le contact humain et le relationnel au-delà des processus
Proche du périmètre	Soutien interne	Présences dans les organes stratégiques et de direction et soutien de la hiérarchie pour le développement d'une stratégie RH pour l'organisation	Manque de soutien de la direction lorsqu'il s'agit d'appuyer les décisions RH. RH est souvent l'annonceur de mauvaises nouvelles, suite au manque de courage managérial.	
Eloignée du périmètre	Conflits de loyauté		Tension entre les actions/outils tournés vers la direction et ceux tournés vers les équipes/le terrain (impression de parti pris)	
	Conflits d'intérêts		Initiatives RH entravées par des managers récalcitrants ou un héritage difficile sur lequel les RH n'ont pas la mainmise.	

La fonction RH est dorénavant perçue comme un partenaire stratégique indispensable et est, dès lors, invitée à définir une stratégie RH qui soutienne le business et facilite son développement. Dans ce cadre, la décentralisation de la fonction RH, principalement par le biais du rôle du HRBP, a permis de créer le lien avec le terrain. L'accent est en effet de plus en plus mis sur la collaboration, le partenariat, la co-construction.

La fonction RH s'éloigne ainsi d'une conception purement administrative de son rôle et véhicule de moins en moins l'image d'un département, déconnecté des préoccupations du business, qui imposerait ses processus et ses outils au terrain. Cet engouement qui se traduit par l'apparition de très nombreux projets RH peut néanmoins être à double tranchant car la multiplication des projets au sein du département RH, aussi justifiée soit-elle, suscite dans certains cas une méfiance de la part des responsables opérationnels qui ne saisissent plus la cohérence de ces différentes actions ni l'intérêt qu'ils peuvent trouver dans celles-ci.

De façon générale, lorsque la fonction RH est attaquée dans sa légitimité, elle continue de l'être par rapport à sa méconnaissance du terrain et son côté trop administratif. Ces accusations sont souvent considérées comme injustifiées par les membres des départements RH qui semblent avoir fait de nombreux efforts pour se rapprocher du business et simplifier ses procédures. Dans les faits, les intérêts - parfois divergents - des différents acteurs en présence (i.e. *top management*, *line management*, collaborateurs, etc.) semblent complexifier l'action de la fonction qui doit pouvoir concilier les différents points de vue et justifier ses décisions afin d'éviter la *critique de la méconnaissance du terrain*.

L'automatisation, la digitalisation et la standardisation des processus RH semblent également être l'objet de critiques. Bien que cette rationalisation permette de consacrer plus de temps aux aspects plus stratégiques de la fonction RH, elle tend à augmenter la charge de travail des managers en leur transférant la responsabilité de tâches, au départ intégralement prises en charge par le département RH. De plus, la digitalisation tend à réduire le contact humain avec les collaborateurs, contrastant ainsi avec la culture de certaines organisations qui ont pu, par le passé, se caractériser par un paternalisme certain.

Ce dernier point reflète assez bien la difficulté de la tâche des professionnels de la GRH qui doivent faire preuve de modernité, tout en respectant l'identité culturelle de l'organisation et son histoire. Les discours des responsables RH, lors de ces moments de réflexion, renvoient souvent à un souhait d'être dynamiques, proactifs, visionnaires et innovants. Or, la fonction RH est dans beaucoup de cas tributaire de l'héritage du passé (*path dependency*). La fonction RH est à la fois celle que l'on plébiscite pour sa perspective long terme, celle qui doit garder les pieds dans le présent pour répondre

aux besoins actuels et celle qui doit tenir compte de l'historique de l'organisation pour mieux amorcer les transformations organisationnelles nécessaires. Cet équilibre est complexe à trouver et le moindre pas de côté peut rapidement porter atteinte à la légitimité de la fonction. Il est dès lors important pour la fonction RH d'être consciente des différentes attentes formulées à son égard et de l'héritage avec lequel elle doit compter. C'est avec ce bagage qu'elle peut définir des actions concrètes qui contribuent à sa légitimité, à travers le renforcement de son lien de partenariat avec le business et la défense d'une vision plus humaniste au sein de l'organisation.

Conclusion générale

Notre étude, s'inscrivant dans une démarche inductive de nature exploratoire, nous a permis d'identifier les différentes sources de légitimité et d'illégitimité de la fonction RH, du point de vue des responsables des entités opérationnelles et des membres des comités de direction.

La revue de littérature que nous avons réalisée nous a, ensuite, permis de confronter nos résultats aux sources de légitimité découlant implicitement des activités et rôles RH identifiés comme clés dans les principaux modèles de GSRH. Si cette confrontation révèle de nombreuses convergences entre les représentations des responsables RH et celles des responsables du business quant à la légitimité de la fonction RH, elle souligne également la pertinence de certaines nuances ou précisions que notre étude a pu apporter.

Enfin, la réalisation d'un exercice de réflexivité par des professionnels de la GRH quant à la légitimité de leur propre fonction au sein de leur propre organisation nous a permis de réfléchir au positionnement de la fonction RH, aux difficultés qu'elle rencontrait dans le déploiement de ses activités ainsi qu'à des pistes d'actions visant à développer la légitimité de la fonction.

1. Synthèse des principales contributions de notre étude

La légitimité de la fonction RH du point de vue du business se traduit par la reconnaissance de son utilité, laquelle justifie son existence et facilite l'acceptation de ses politiques. Plus elle est présente, plus les professionnels de la GRH sont susceptibles d'exercer librement leur action et d'obtenir de la reconnaissance de la part des responsables du business. Partant du principe de la légitimité comme un construit social, notre recherche nous a permis de formuler plusieurs constats en la matière :

Premièrement, grâce à notre empirie, nous avons pu identifier plusieurs familles de sources de légitimité et d'illégitimité, dont certaines sont directement liées à l'action de la fonction RH (i.e. les résultats tangibles de l'action RH, le rôle et la vision stratégique, l'expertise de métier, l'expertise relationnelle, la connaissance de l'entreprise, les outils et processus ainsi que la défense des valeurs et de l'équité) et dont d'autres renforcent ou affaiblissent la légitimité de la fonction sans directement trouver leur origine en son sein (i.e. le soutien interne, le contexte institutionnel ainsi que les loyautés et intérêts individuels).

Dans l'ensemble, les sources identifiées trouvent une certaine résonance avec les rôles et activités RH pointés comme sources de valeur ajoutée par les principaux modèles de la GSRH, si ce n'est que **notre recherche met davantage en exergue l'importance**

de la promotion des activités RH, de la cohérence entre discours et action ainsi que des valeurs humanistes portées et défendues par la fonction RH.

Deuxièmement, nos résultats semblent indiquer qu'une distinction est nécessaire entre sources de légitimité et source d'illégitimité. Certains éléments qui ne sont que très peu mis en avant par les responsables du business lorsqu'ils s'expriment au sujet de la légitimité de la fonction RH semblent être de nature à créer une forte insatisfaction dans leur chef. Ces éléments qui ne constituent pas réellement des sources de légitimité peuvent ainsi porter atteinte à la crédibilité de la fonction RH et empêcher le maintien d'un niveau de légitimité nécessaire à la reconnaissance de la fonction. L'insatisfaction qu'ils suscitent peut, par conséquent, empêcher toute prise en considération d'autres sources étant - cette fois - de nature à renforcer la légitimité de la fonction, car très valorisées. **Inévitablement, ce constat implique une forme de priorisation des actions menées par la fonction RH : lorsqu'il est question de légitimité, il convient - dans la mesure du possible - de se concentrer sur les sources d'illégitimité présentes au sein d'une organisation avant de se lancer dans d'autres actions visant à développer la légitimité.**

Plus concrètement, en ce qui concerne le positionnement de la fonction RH, **notre étude tend à nuancer le point de vue selon lequel les activités stratégiques de gestion du changement seraient celles qui apportent le plus de valeur et donc celles qui méritent le plus d'investissement en termes de ressources.** Plusieurs activités RH présentées dans les modèles de la GSRH comme génératrices de valeur ajoutée pour le collaborateur apparaissent, en effet, comme des sources de légitimité, aux yeux du business, dans notre étude empirique. En outre, nous avons montré que l'absence de crédibilité par rapport aux rôles plus opérationnels de la fonction était de nature à empêcher le développement d'une légitimité fondée sur un rôle plus stratégique. L'exercice de réflexivité montre, par exemple, à ce propos qu'une trop forte rationalisation des processus RH - permettant de dégager plus de temps pour les activités stratégiques de la fonction - comporte le risque de susciter l'insatisfaction de certains collaborateurs se sentant déshumanisés.

Troisièmement, notre recherche révèle que le département RH et ses membres ne sont plus les seuls acteurs légitimes lorsqu'il s'agit de poursuivre les activités relevant de la fonction RH. Il en découle que les professionnels de la GRH sont de plus en plus amenés à collaborer avec le terrain et à co-construire leurs dispositifs avec d'autres acteurs, une démarche qui leur permet d'être plus proches des préoccupations du business. Notre recherche invite, en clair, à **reconsidérer l'égalité qui pourrait exister aux yeux de certains, entre légitimité de la fonction RH et légitimité du département RH.** Si, dans l'absolu, la légitimité de la fonction RH et des activités qu'elle soutient ne semble plus tellement faire l'objet de doutes au sein des organisations étudiées, la légitimité du département RH repose sans doute, avant tout sur sa

capacité à faire preuve de leadership et d'expertise de métier pour justifier son intervention en la matière. Cela implique notamment, au vu des pistes d'actions évoquées lors de l'exercice de réflexivité, d'avoir une vision stratégique claire, de travailler sur la cohérence des activités RH, de développer des outils de monitoring et d'entretenir l'expertise des professionnels de la GRH au sein de l'organisation.

Quatrièmement, enfin, la distinction que nous avons opérée entre les sources directement liées à l'action de la fonction RH et les sources qui renforcent ou affectent la légitimité de la fonction sans pour autant trouver leur origine en son sein rappelle que **toute réflexion menée autour de la légitimité de la fonction RH implique de tenir compte des différentes contraintes en présence et de réfléchir à des pratiques devant permettre à la fonction d'avoir une relative influence sur lesdites contraintes.**

L'exercice de réflexivité confirme, en l'occurrence, que la fonction RH est souvent confrontée à des parties prenantes dont les intérêts divergent et qu'elle doit alors jouer un rôle éminemment complexe de conciliateur et de communicant, afin d'éviter des critiques quant à sa *supposée* méconnaissance du terrain. Sur ce plan, les professionnels de la GRH reçoivent encore trop rarement le soutien des responsables d'entités stratégiques et opérationnelles, ce qui tend à les pointer comme seuls responsables des décisions prises. Les professionnels de la GRH sont parfois, par ailleurs, contraints dans leur action par un héritage de décisions qui ont été prises par le passé et sur lesquelles il est difficile de revenir. Face à ces différentes contraintes, **les moyens d'action sont peu nombreux et consistent principalement à miser sur l'expertise relationnelle.**

2. Les limites de notre étude et les pistes de réflexion qu'elle soulève

Tout d'abord, il convient de rappeler que nous avons opté pour une approche qualitative et que nos résultats se fondent sur l'analyse de 23 entretiens, réalisés dans 9 organisations issues de secteurs très divers. Le propre d'une étude qualitative n'est pas de confirmer l'existence d'une tendance générale au sein d'une population donnée à l'aide d'un échantillon se voulant représentatif de la population mais plutôt de faire valoir la diversité des points de vue sur un phénomène, dans l'optique de le comprendre plus en profondeur. Le tableau synthétique que nous avons développé afin de classer les différentes sources de légitimité et d'illégitimité identifiées lors de nos entretiens n'a, dès lors, pas pour ambition d'offrir une liste exhaustive de sources qui s'appliquerait de façon systématique à l'organisation considérée. Il s'agit plutôt d'amener chaque responsable RH à considérer les différentes sources de légitimité et d'illégitimité listées et à s'interroger sur ce qu'elles peuvent lui évoquer au sein de son organisation. En d'autres termes, il s'agit avant tout d'un outil visant à servir de base à une réflexion relative au positionnement que la fonction RH peut ou doit occuper au sein d'une organisation.

Pour des raisons méthodologiques également, la distinction que nous opérons entre sources de légitimité et sources d'illégitimité doit être prise avec précaution. Le design de notre recherche ne nous permet, en effet, pas d'affirmer que cette distinction conceptuelle - qui demeure le fruit d'une interprétation subjective reposant sur les propos tenus lors des entretiens - existe. Cette distinction conceptuelle est inspirée de la théorie des deux facteurs d'Herzberg (Herzberg, Mausner, & Snyderman, 1959) qui a mobilisé une méthodologie sensiblement différente de la nôtre pour établir l'existence de facteurs d'insatisfaction et de facteurs de satisfaction à l'origine de la motivation chez le travailleur. Recourant à la méthodologie des incidents critiques, Herzberg et ses collègues ont d'abord demandé aux répondants de s'exprimer au sujet d'une journée durant laquelle ils avaient ressentis des sentiments positifs très forts à l'égard de leur travail, puis leur ont ensuite demandé de s'exprimer au sujet d'une journée durant laquelle ils avaient au contraire ressentis des sentiments négatifs très forts à l'égard de leur travail. Contrairement à notre design de recherche et à la façon dont ont été menés nos entretiens, la méthodologie choisie par Herzberg permet de comparer plus rigoureusement et plus systématiquement les sources d'insatisfaction et de satisfaction. En dépit d'une méthodologie plus adaptée, ses travaux n'ont d'ailleurs pas échappé à la critique (voir par exemple House, & Widgor, 1967 ; Schneider & Locke, 1971). Son hypothèse peine notamment à être vérifiée par les chercheurs mobilisant une approche quantitative.

Enfin, il nous semblait important de rappeler qu'au sens où nous l'entendons, la légitimité et les attentes qu'elle sous-tend sont le fruit d'un système de normes, de croyances et de valeurs qui est socialement construit. En l'espèce, il est parfois déroutant de constater à quel point les concepts et rôles mentionnés dans la littérature en GSRH peuvent résonner avec le discours tenu par les responsables du business, ces derniers n'hésitant par exemple pas à parler de valeur ajoutée ou d'avantage concurrentiel dans le chef de la fonction RH. Dans la mesure où les modèles de GSRH (tels que celui d'Ulrich), sont mobilisés au sein des organisations depuis de très nombreuses années, il est parfois complexe de distinguer le point de vue réflexif du business des propos relevant davantage d'un discours normatif, véhiculé par les consultants et les membres de la fonction RH eux-mêmes. D'aucuns pourraient même se demander si les modèles de GSRH ne consistent pas, partiellement, en une forme de prophétie auto-réalisatrice et si les rôles qu'ils décrivent ne sont pas en partie devenus des attentes parce qu'ils ont été présentés comme tels, dès le départ. Si une évolution du positionnement de la fonction RH est constatée au sein des organisations, il importe effectivement de se demander si cette évolution est le reflet d'une évolution des besoins du business et du contexte organisationnel, d'une prise de conscience quant aux réelles attentes du business ou d'une évolution du discours relatif au positionnement de la fonction RH. La vérité se situe sans doute quelque part entre ces différentes explications.

Bibliographie

- Aldrich, H. E., & Fiol, C. M. (1994). Fools rush in? The institutional context of industry creation. *Academy of Management Review*, 19, 645-670.
- Alves, S. & Frih, S. (2016). L'impact des pratiques de formation sur la légitimité de la GRH. *Revue française de gestion*, 256(3), 41-55. doi:10.3166/rfg.2016.00034.
- Ashforth, B. E., & Gibbs, B. W. (1990). The double edge of organizational legitimation. *Organization Science*, 1, 177-194.
- Bitektine, A., & Haack, P. (2015). The "macro" and the "micro" of legitimacy: towards a multi-Level theory of the legitimacy process. *Academy of Management Review*, 40(1), 49-75. doi:10.5465/amr.2013.0318
- Blais, M., et Martineau, S. (2006). L'analyse inductive générale: description d ' une démarche visant à donner un sens à des données brutes. *Recherches Qualitatives*, 26(2), 1-18.
- Boxall, P., Purcell, J., & Wright, P. (Dir.) (2007). *The Oxford handbook of Human Resource Management*. Oxford: Oxford university press.
- Brown, A. D. & Toyoki, S. (2013). Identity work and legitimacy, *Organization studies*, 34(7), 875-896. doi:10.1177/0170840612467158
- Buisson, M.-L. (2009). La légitimité intra-organisationnelle des pratiques de gestion. Le cas de l'introduction de la rémunération au mérite dans les organisations de service public. *Revue de gestion des ressources humaines*, 74(4), 63-84. doi:10.3917/grhu.074.0063
- Conger, J., & Kanungo, R. (1987). Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings, *Academy of Management Review*, 12. doi: 10.5465/AMR.1987.4306715.
- Conner, J., & Ulrich, D. (1996). Human Resource Roles: creating value, not rhetoric. *Human Resource Planning*, 19(3), 38-49.
- Deephouse, D. L. (1996). Does isomorphism legitimate? *Academy of Management Journal*, 39, 1024-1039.
- Demaret, J. (2014) Le processus de construction de légitimité des contrôleurs de gestion. Gestion et management (Thèse de doctorat). Université François Rabelais, Tours. Retrieved from <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00997829/document>
- Denzin, N. K. (2007). The Discipline and Practice of Qualitative Research. The Landscape of Qualitative Research, 1-44.

- Dornbush, S. M., & Scott, W. R. (1975). *Evaluation and the exercise of authority*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Dowling, J., & Pfeffer, J. 1975. Organizational legitimacy: Social values and organizational behavior. *Pacific Sociological Review*, 18, 122-13, doi:10.2307/1388226
- Drori, I. and Honig, B. (2013). A process model of internal and external legitimacy, *Organization Studies*, 34(3), 345-376.
- Dumez, H. (2015). *Méthodologie de la recherche qualitative*, 242.
- Durat, L. & Bollecker, M. (2012). La légitimité managériale: le cas des directeurs généraux des services. *Politiques & management public*, 29(2), 145-165.
- Elsbach, K. (1994). Managing Organizational Legitimacy in the California Cattle Industry: The Construction and Effectiveness of Verbal Accounts. *Administrative Science Quarterly*, 39(1), 57-88. doi:10.2307/2393494
- Elsbach, K. D., & Sutton, R. I. (1992). Acquiring organizational legitimacy through illegitimate actions: A marriage of institutional and impression management theories. *Academy of Management Journal*, 35(4), 699-738. doi : 10.2307/256313
- Eraly, A. (2015). *Autorité et légitimité: Le sens du collectif*. Editions Erès: Toulouse.
- Fanelli, A., & Misangyi, V. (2006). Bringing out Charisma: CEO Charisma and External Stakeholders. *The Academy of Management Review*, 31(4), 1049-1061.
- Finch, D., Deephouse, D., & Varella, P. (2015). Examining an Individual's legitimacy judgment using the value-attitude system: the role of environmental and economic values and source of credibility, *Journal of Business Ethics*, 127, 265-281.
- Ford, R., & Johnson, C. (1998). The perception of power: Dependence and legitimacy in conflict. *Social Psychology Quarterly*, 61(1), 16-32. doi:10.2307/2787055
- French, J. R. P., Jr., & Raven, B. (1959). The bases of social power. In D. Cartwright (Ed.), *Studies in social power* (pp. 150-167). Oxford, England: Univer.
- George, M. (2013). Seeking legitimacy: the professionalization of life coaching. *Sociological Inquiry*, 83(20), 179-208.
- Golant, B., & Sillince, J. (2007). The Constitution of Organizational Legitimacy: A Narrative Perspective. *Organization Studies*, 28, 1149-1167. doi: 10.1177/0170840607075671.
- Guérin, G., & Wills, T. (1992). *Gestion des ressources humaines : Du modèle traditionnel au modèle renouvelé*. Montréal, Canada : Presses de L'université de Montréal.
- Gummesson, E. (2000). *Qualitative methods in management research*. New-York: Sage.

- Hegtvedt K. A., Clay-Warner J., & Johnson C. (2003). The social context of responses to injustice: considering the indirect and direct effects of group-level factors. *Social Justice Research*, 16, 343–66.
- Hegtvedt K. A., & Johnson C. (2000). Justice beyond the individual: a future with legitimation. *Social Psychology Quarterly*, 63, 298–311.
- Hlady Rispal, M. (2002). La méthode des cas. Application à la recherche en gestion. Louvain-la-Neuve: De Boeck Supérieur.
- Hornsey, M. J., Spears, R., Cremers, I., & Hogg, M. A. (2003). Relations between high and low power groups: The importance of legitimacy. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 29, 216–227.
- Jaeger, R. G., et Halliday, T. R. (1998). On Confirmatory versus Exploratory Research. *Herpetologica*, 54, 64–66. doi: 10.2307/3893289.
- Johnson, C., Dowd, T., & Ridgeway, C. L. 2006. Legitimacy as a social process. *Annual Review of Sociology*, 32, 53–78. doi: 10.1146/annurev.soc.32.061604.123101
- Jost, J. T., & B. Major, B. (Eds.), *The psychology of legitimacy: Emerging perspectives on ideology, justice, and intergroup relations*. New York, NY, US: Cambridge University Press.
- Legard, R., Keegan, J., & Ward, K. (2003). In-depth interviews. In J. Ritchie & J. Lewis (Eds.), *Qualitative Research Practice* (pp. 138–169). Thousand Oaks: SAGE.
- Léonard, E. & Taskin, L. (2019). Critique d’une gestion des ressources humaines toujours plus stratégique. In : Malo, F.B., Thwaites, J.D., & Y. Hallée, *L’humain, plus qu’une ressource au cœur de la gestion* (pp. 393–402). Laval : Presses Universitaires de Laval.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Sage Publications.
- Lu, J. W., & Xu, D. (2006). Growth and Survival of International Joint Ventures: An External-Internal Legitimacy Perspective. *Journal of Management*, 32(3), 426–448. doi: 10.1177/0149206305281399
- Major, B., & Schmader, T. (2001). *Legitimacy and the construal of social disadvantage*. In J. T. Jost, & B. Major (Eds), *The psychology of legitimacy: Emerging perspectives on ideology, justice, and intergroup relations* (pp. 176–204). New York, NY, US: Cambridge University Press.
- Mathis, R.L., J. Jackson and S. Valentine (2014) *Human resource management* (14th ed.). Stamford: Cengage Learning.
- Maurer, J. G. (1971). *Readings in Organization Theory: Open Systems Approaches*. New York: Random House.
- Meyer, J., & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations : Formal Structure as Myth and Ceremony, *American Journal of Sociology*, 83(2), 340–363. doi: 10.1086/226550

- Meyer, J. W., & Scott, W. R. (1983). *Organizational Environments: Ritual and Rationality*. London: Sage.
- Miles, M. B., & Huberman, M. (1994). *Qualitative Data Analysis: An expanded Sourcebook*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Myers, M. D. (2013). *Qualitative Research in Business and Management*. New-York: Sage.
- Oliver, C. (1991). Strategic Responses to Institutional Processes. *The Academy of Management Review*, 16(1), 145-179. doi :10.2307/258610
- Paillé, P. & Mucchielli, A. (2016). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales* (4ème éd.). Paris : Armand Colin.
- Palazzo, G. & Scherer, A.G. (2006). Corporate legitimacy as deliberation: a communicative framework. *Journal of Business Ethics*, 66(1), 71-88. doi:10.1007/s10551-006-9044-2
- Parsons, T. 1960. *Structure and process in modern societies*. Glencoe, IL: Free Press.
- Patriotta, G., Gond, J. P., & Schultz, F. (2011). Maintaining legitimacy: Controversies, orders of worth, and public justifications. *Journal of Management Studies*, 48(8), 1804-1836. doi:10.1111/j.1467-6486.2010.00990.x
- Romelaer, P. (2005). L'entretien de recherche. In *Management des ressources humaines - Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales* (pp. 101-137). Louvain-la-Neuve: De Boeck Supérieur.
- Rousseau, A., Nils, F., Constantidinis, C., & Bouchat, P. (2014). *Transformation du périmètre de la fonction RH*. Rapport de recherche de la Chaire laboRH, 3(3). Louvain-la-Neuve : Université Catholique de Louvain.
- Roussel, P., & Wacheux Frédéric. (2005). *Management des ressources humaines. Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*. Bruxelles: De Boeck.
- Ruef, M., & Scott, W.R. (1998). A multidimensional model of organizational legitimacy: hospital survival in changing institutional environments, *Administrative Science Quarterly*, 43(4), 877-904.
- Sanders, T., & Harrison, S. (2008). Professional legitimacy claims in the multidisciplinary workplace: the case of heart failure care. *Sociology of health & illness*, 30(2), 289-308. doi: 10.1111/j.1467-9566.2007.01052.x
- Scott, W. R. (2014). *Institutions and organizations : ideas, interests, and identities* (4th éd.). Thousand Oaks, CA; SAGE Publications.
- Snell, S., Morris, S., & Bohlander, G. (2016). *Managing human resources* (17th ed.). Boston: Cengage Learning.
- Spencer, L. (1995). *Reengineering human resources*. New York: Wiley.

- Stone, M. M. & Brush, C. G. (1996). Planning in ambiguous contexts: the dilemma of meeting needs for commitment and demands for legitimacy, *Strategic Management Journal*, 17, 633-652
- Suchman, M. C. (1995). Managing Legitimacy : Strategic and Institutional Approaches, *Academy of Management Review*, 20(3), 571-611. doi: 10.2307/258788
- Suddaby, R. & Bitektine, A. & Haack, P. (2016). Legitimacy. *The Academy of Management Annals*, 11(1). doi: 10.5465/annals.2015.0101.
- Suddaby, R., & Greenwood, R. (2005). Rhetorical strategies of legitimacy. *Administrative Science Quarterly*, 50(1), 35-67. doi :10.2189/asqu.2005.50.1.35
- Taskin, L., & A. Dietrich (2020) *Management Humain*. Bruxelles : De Boeck supérieur, collection Manager RH.
- Thomas, T. E. & Lamm, E. (2012). Legitimacy and Organizational Sustainability. *Journal of Business Ethics*, 110(2), 191-203. doi: 10.1007/s10551-012-1421-4
- Thye, S. R., & Lawler, E. J. (2006), *Social psychology of the workplace*. Amsterdam: Elsevier.
- Tost, L. (2011). An integrative model of legitimacy judgments, *Academy of Management Review*, 36(4), 686-710. doi:10.5465/amr.2010.0227
- Tyler, T. (1997). The psychology of legitimacy: A relational perspective on voluntary deference to authorities, *Personality and social psychology review*, 1(4), 323-345.
- Tyler, T. (2006). Psychological perspectives on legitimacy and legitimation. *Annual Review of Psychology*, 57, 375-400. doi: 10.1146/annurev.psych.57.102904.190038
- Tyler, T., & Blader, S. (2000). *Cooperation in Groups*. Philadelphia, PA: Psychological Press.
- Tyler T., & Blader S. (2005). Can businesses effectively regulate employee conduct? The antecedents of rule following in work settings. *Academy of Management Journal*, 48(6), 1143-1158.
- Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions*. Boston: Harvard Business Press.
- Ulrich, D., & Brockbank, W. (2005 [2010]). *The HR value Proposition*. Boston: Harvard Business Press.
- Vaara, E., Tienari, J., & Laurila, J. (2006). Pulp and paper fiction: On the discursive legitimation of global industrial restructuring. *Organization Studies*, 27(6), 789-813. doi: 10.1177/0170840606061071
- Van Leeuwen, T., & Wodak, R. (1999). Legitimizing immigration control: A discourse-historical analysis. *Discourse Studies*, 1(1), 83-118. doi:10.1177/1461445699001001005

- Weber, M. (1968). *Economy and Society. An Outline of Interpretative Sociology* (Vol. 1). New York: Bedminster Press.
- Weber, M. (2014). Les trois types purs de la domination légitime (E. Kauffmann, trad.), *Sociologie*, 5(3), 291-302. doi:10.3917/socio.053.0291 (Publication originale 1922).
- Yeung, A., Brockbank, W., & Ulrich, D. (1994). Lower cost, higher value: Human resource function in transformation. *Human Resource Planning*, 17(3), 1-16.
- Zelditch, M. (2006). Legitimacy theory. In P. J. Burke (Ed.), *Contemporary social psychological theories*, (pp. 324-352). Stanford, CA: Stanford University Press.
- Zimmerman, M. A., & Zeitz, G. J. (2002). Beyond survival: Achieving new venture growth by building legitimacy. *Academy of Management Review*, 27, 414-431.

Annexes

Annexe 1 : le guide d'entretien

Guide d'entretien	
Introduction	1. Pourriez-vous vous présenter et nous décrire brièvement votre parcours professionnel ainsi que votre rôle actuel dans l'organisation ?
	1.1. Avez-vous eu des responsabilités en matière de GRH / êtes-vous passé par le département RH au sein de votre carrière ?
Thèmes abordés	2. Comment percevez-vous le département RH d'une entreprise ?
	2.1. A quoi sert-il, selon vous ?
	3. Dans quelles situations, au regard de votre position, trouvez-vous que le département RH est particulièrement utile et légitime ?
	4. Selon vous, qu'est-ce qui fait que l'on puisse avoir une vision positive du département RH dans une entreprise ?
	5. A contrario, qu'est-ce qui justifierait que le département RH soit remis en question, critiqué ou considéré comme non-légitime ?
	5.1. Selon vous, y a-t-il des freins/obstacles qui empêchent le département RH à être légitime ?
	5.2. Par quels acteurs ?
	5.3. Cela est-il déjà arrivé ?
	5.4. Y a-t-il des thèmes sur lesquels le département RH n'est pas légitime ?
	6. Selon vous, quels sont les rôles et les activités les plus importantes d'un département RH ?
	6.1. Et vous, plus concrètement, à quelles occasions et sur quelles matières entretenez-vous des contacts avec ce département RH ?
	7. Aujourd'hui, par rapport à hier, quelles sont les actions les plus prioritaires et importantes que le département RH devrait conduire ?
	8. Selon vous, de quelle(s) manière(s) votre département RH est soutenu au sein de votre organisation ?
	8.1. Plus spécifiquement, comment les membres du comité de direction et les différentes directions considèrent le département RH ?

Annexe 2 : l'outil d'autodiagnostic de la légitimité de la fonction RH du point de vue du business

Axe 2 | Légitimité et positionnement de la fonction RH vis-à-vis du business

Autodiagnostic de légitimité

Introduction

Ce guide est destiné à vous accompagner dans la réalisation d'un exercice de réflexivité portant sur la légitimité et le positionnement de la fonction RH au sein de votre organisation, du point de vue du business.

Objectifs

- Vous approprier les résultats de la recherche menée ;
- Identifier les sources de légitimité à développer ;
- Proposer des actions à mettre en œuvre pour y parvenir.

Méthodologie

Il s'agit de mener cette réflexion en équipe et d'en discuter dans votre département RH.

Sur base du tableau de synthèse reprenant les sources de légitimité et d'illégitimité de la fonction RH¹, une série de questions sont posées et visent à identifier les politiques et pratiques qui contribuent - ou pourraient contribuer - à la légitimité de la fonction RH, du point de vue du business.

Vous pourrez ainsi questionner les finalités poursuivies par les politiques et pratiques RH actuellement en place au sein de votre organisation, les acteurs que ces dernières impliquent ainsi que la mesure dans laquelle elles contribuent aux sources de légitimité de la fonction RH.

Pour vous aider dans votre réflexion, chaque section de ce guide renvoie vers les slides qui ont été présentées lors du workshop II.

¹ Le tableau de synthèse ainsi que les slides présentés lors du Workshop II du mercredi 4 mars reprennent les résultats empiriques de notre étude et ont été joints lors de l'envoi par mail du présent outil d'autodiagnostic. Il est recommandé de parcourir le tableau attentivement avant de démarrer l'exercice.

Feuille de route

Ce guide d'autodiagnostic permet de répondre à la question suivante :

Quels éléments contribuent à la légitimité ou à l'illégitimité de la fonction RH dans votre organisation?



Vous répondrez à cette question de manière progressive

ETAPE 1

Identification des éléments qui relèvent du périmètre de la fonction RH

Section 1 : Rôle stratégique et vision de la fonction RH

Section 2 : Expertise de métier

Section 3 : Connaissance de l'entreprise

Section 4 : Expertise relationnelle

Section 5 : Résultats tangibles et mesurables de l'action RH

Section 6 : Garant des valeurs et de l'équité



ETAPE 2

Identification des éléments extérieurs au périmètre de la fonction RH

Section 1 : Soutien interne

Section 2 : Contexte institutionnel

Section 3 : Conflits de loyauté et d'intérêts : dilemmes éthiques

ETAPE 3

Synthèse des éléments identifiés + définition d'un plan d'action

3

I. Dans le périmètre de la fonction RH

Dans la première section de cet outil d'autodiagnostic de légitimité, vous êtes invités à identifier une série d'éléments pouvant influencer le capital de légitimité dont la fonction RH bénéficie au sein de votre organisation. Ceux-ci sont liés à l'action et la qualité de la fonction RH.

Pour vous aider, vous pouvez consulter les slides 12 à 38 de la présentation reprenant les résultats empiriques de la recherche.

Section 1 : Rôle stratégique et vision de la fonction RH

Voir slides 32 et 33

1.1. Comment décririez-vous la stratégie RH au sein de votre organisation ? Quelles en sont les grandes lignes

1.1.1. Sur une échelle de 1 à 10, diriez-vous que la stratégie RH au sein de votre organisation est claire ?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Commentaires :									

4

1.1.2. Sur une échelle de 1 à 10, diriez-vous que la stratégie RH est alignée avec la stratégie globale de l'organisation ?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Commentaires :									

1.2. Pensez-vous que la stratégie RH s'inspire d'une conception particulière de l'homme ou qu'elle traduit une vision particulière du monde ?

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

1.2.1. Sur une échelle de 1 à 10, diriez-vous que cette conception ou vision est soutenue par l'ensemble de l'organisation ?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Commentaires :									

1.2.2. Sur une échelle de 1 à 10, diriez-vous que cette conception ou vision est de nature à challenger la stratégie du business ?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Commentaires :									

1.3. Exprimez à l'aide de mots-clés ce qui, selon vous, relève de la stratégie RH et contribue le plus à la légitimité ou l'illégitimité de la fonction RH dans votre organisation.

Légitimité	Illégitimité
• ...	• ...
• ...	• ...
• ...	• ...
• ...	• ...



Section 2 : Expertise de métier

A) Activités RH et outils

Voir slides 17 à 21 et 29 à 31

2.1. Quelles sont les activités RH qui sont mises en place au sein de votre organisation ? Et quels sont les outils développés afin de soutenir ces différentes activités (ex : HR software, Intranet, apps, etc.) ? Remplissez le tableau ci-dessous.

Rôle	Activités	Temps alloué (%)	Satisfaction des bénéficiaires de l'activité (/10)	Outils	Satisfaction des utilisateurs de l'outil (/10)	Commentaires
Administration	Gestion des contrats					
	Gestion de la paie					
	Dialogue social					
	Droits et protections des travailleurs					
	Prévention des risques					
	Santé, bien-être et sécurité					
	...					
	...					



Rôle	Activités	Temps alloué (%)	Satisfaction des bénéficiaires de l'activité (/10)	Outils	Satisfaction des utilisateurs de l'outil (/10)	Commentaires
Service RH	Recrutement et sélection					
	Classification de fonctions					
	Evaluation de la performance					
	Formation et développement					
	Gestion de carrière					
	...					
	...					
	...					



Rôle	Activités	Temps alloué (%)	Satisfaction des bénéficiaires de l'activité (/10)	Outils	Satisfaction des utilisateurs de l'outil (/10)	Commentaires
Planification stratégique	Change management et accompagnement du changement					
	Evaluation des processus RH et monitoring					
	HR planning et gestion prévisionnelle des emplois et compétences					
	HR analytics					
	RSE					
	Gestion des diversités					
	...					
	...					
	...					
	...					



2.2. Au regard des différents éléments mentionnés ci-dessus, exprimez à l'aide de mots-clés ce qui, selon vous, relève des activités et outils RH et contribue le plus à la légitimité ou l'illégitimité de la fonction RH au sein de votre organisation.

Légitimité	Illégitimité
• ... • ... • ... • ...	• ... • ... • ... • ...

B) Crédibilité des personnes et expertise

Voir slides 22 à 24

2.3. Quelles sont les expertises (c'est-à-dire savoirs et savoir-faire) présentes au sein de la fonction RH de votre organisation ?

2.3.1. Sur une échelle de 1 à 10, diriez-vous que ces différentes expertises sont reconnues et valorisées par les différents acteurs au sein de votre organisation ?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Commentaires :									

- 2.4. Quelles sont les qualités personnelles (c'est-à-dire les attitudes et savoir-être) présentes au sein de la fonction RH de votre organisation ?

- 2.4.1. Sur une échelle de 1 à 10, diriez-vous que ces différentes qualités personnelles sont reconnues et valorisées par les différents acteurs au sein de votre organisation ?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Commentaires :									

- 2.5. Au regard des différents éléments mentionnés ci-dessus, exprimez à l'aide de mots-clés ce qui, selon vous, relève de l'expertise et des qualités personnelles (ou absence de qualités) des membres de la fonction RH et contribue le plus à la légitimité et/ou l'illégitimité de la fonction RH au sein de votre organisation ?

Légitimité	Illégitimité
• ... • ... • ... • ...	• ... • ... • ... • ...

Section 3 : Connaissance de l'entreprise

Voir slides 25 à 26

- 3.1. Quelles sont les pratiques, au sein de votre organisation, qui favorisent, selon vous, la connaissance du terrain et du fonctionnement du business par la fonction RH ?

- 3.1.1. Sur une échelle de 1 à 10, diriez-vous que le business perçoit que la fonction RH est familière du terrain et du fonctionnement du business au sein de votre organisation ?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Commentaires :									

- 2.3. Au regard des différents éléments mentionnés ci-dessus, exprimez à l'aide de mots-clés ce qui, selon vous, relève de la connaissance du terrain et du business et contribue le plus à la légitimité ou l'illégitimité de la fonction RH au sein de votre organisation.

Légitimité	Illégitimité
• ... • ... • ... • ...	• ... • ... • ... • ...

Section 4 : Expertise relationnelle

Voir slides 27 à 28

- 4.1. Quelles sont les pratiques qui favorisent, selon vous, la qualité et la fréquence des interactions entre la fonction RH et les entités stratégiques / opérationnelles ?

- 4.1.1. Sur une échelle de 1 à 10, comment évalueriez-vous la qualité des interactions existant entre la fonction RH et les entités stratégiques /opérationnelles ?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<u>Commentaires :</u>									

- 4.1.2. Sur une échelle de 1 à 10, diriez-vous que la fréquence des interactions existant entre la fonction RH et les entités stratégiques /opérationnelles est satisfaisante ?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<u>Commentaires :</u>									

- 4.2. Quelles sont les pratiques qui facilitent le dialogue entre la fonction RH et les entités stratégiques /opérationnelles lorsqu'il s'agit de prendre des décisions en matière de GRH ?

- 4.2.1. Sur une échelle de 1 à 10, comment évalueriez-vous la qualité du dialogue entre la fonction RH et les entités stratégiques /opérationnelles ?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<u>Commentaires :</u>									

- 4.3. Quels moyens la fonction RH met-elle en place au sein de votre organisation pour faire la promotion de ses activités et politiques ?

- 4.3.1. Sur une échelle de 1 à 10, diriez-vous que la fonction RH communique suffisamment sur les politiques, les activités ainsi que les outils et processus qu'elle développe et met en place ?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Commentaires :									

- 4.3.2. Sur une échelle de 1 à 10, diriez-vous que la fonction RH convainc suffisamment de la pertinence et de l'utilité des politiques, des activités ainsi que des outils et processus qu'elle met en place relativement aux besoins de business ?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Commentaires :									

- 2.4. Au regard des différents éléments mentionnés ci-dessus, exprimez à l'aide de mots-clés ce qui, selon vous, relève d'éléments relationnels ou promotionnels et contribue le plus à la légitimité ou l'illégitimité de la fonction RH au sein de votre organisation.

Légitimité	Illégitimité
• ... • ... • ... • ...	• ... • ... • ... • ...

Section 5 : Résultats tangibles et mesurables de l'action RH

Voir slides 12 et 13

- 5.1. En matière d'audit et de monitoring, quels sont les indicateurs utilisés afin de permettre au business de percevoir l'impact concret de la fonction RH au sein de votre organisation ?

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

- 5.1.1. Sur une échelle de 1 à 10, comment évalueriez-vous la qualité des indicateurs utilisés dans la communication des résultats des dispositifs RH ?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Commentaires :									

- 5.2. Quelles sont les canaux de communication mobilisés pour témoigner des résultats obtenus suite à la mise en place de politiques RH au sein de votre organisation ? Et quelles en sont les cibles ?

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

5.2.1. Sur une échelle de 1 à 10, diriez-vous que la communication sur les résultats de l'action RH est adéquate ?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Commentaires : 									

5.3. Au regard des éléments mentionnés ci-dessus, exprimez à l'aide de mots-clés ce qui, selon vous, relève de pratiques d'audit, de monitoring ou de communication et contribue le plus à la légitimité ou l'illégitimité de la fonction RH au sein de votre organisation.

Légitimité	Illégitimité
• ... • ... • ... • ...	• ... • ... • ... • ...

Section 6 : Garant des valeurs et de l'équité

Voir slides 34 à 35

6.1. Quelles sont les valeurs et principes défendus par la fonction RH au sein de votre organisation ?

6.1.1. Sur une échelle de 1 à 10, diriez-vous que le business perçoit que la fonction RH fait preuve d'exemplarité par rapport aux valeurs qu'elle défend au sein de votre organisation ?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Commentaires : 									

6.1.2. Sur une échelle de 1 à 10, diriez-vous que le business perçoit que la fonction RH contribue à faire respecter ces valeurs au sein de votre organisation ?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Commentaires : 									

- 6.2. Au regard des différents éléments mentionnés ci-dessus, exprimez à l'aide de mots-clés ce qui, selon vous, relève des valeurs et principes défendus par la RH et contribue le plus à la légitimité ou l'illégitimité de la fonction RH au sein de votre organisation.

Légitimité	Illégitimité
• ... • ... • ... • ...	• ... • ... • ... • ...

II. En dehors du périmètre de la fonction RH

Contrairement aux éléments précédents - qui sont liés à l'action de la fonction RH ou de ses membres - les éléments abordés dans cette section renforcent ou affaiblissent la légitimité de la fonction RH sans directement trouver leur origine en son sein : ils lui sont extrinsèques. Ces éléments constituent autant de supports et d'obstacles potentiels à l'action de la fonction RH. Pour vous aider, vous pouvez consulter les slides 39 à 49 de la présentation reprenant les résultats empiriques de la recherche.

Section 1 : Soutien interne

Voir slides 41 à 44

- 1.1. Par quelles pratiques et/ou attitudes le top management soutient-il, selon vous, l'action de la fonction RH au sein de votre organisation ?

- 1.1.1. Sur une échelle de 1 à 10, comment évalueriez-vous la qualité du soutien reçu par la fonction RH, de la part du top management ?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Commentaires :									

- 1.1.2. Sur une échelle de 1 à 10, diriez-vous que les moyens mis à la disposition de la fonction RH en termes de ressources financières et d'effectifs lui permettent de réaliser ses missions ?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Commentaires : 									

- 1.2. Globalement, quelle est la perception de la fonction RH par les différents membres de l'organisation? (Si cette perception diffère entre certains groupes veuillez l'indiquer)

- 1.3. Au regard des différents éléments mentionnés ci-dessus, exprimez l'aide de mots-clés ce qui, selon vous, relève d'un soutien interne à la fonction RH et contribue le plus à la légitimité ou l'illégitimité de la fonction RH au sein de votre organisation.

Légitimité	Illégitimité
• ... • ... • ... • ...	• ... • ... • ... • ...

- 1.4. Quelles pratiques RH influencent, selon vous, la qualité du soutien reçu par la fonction RH en interne ?

Section 2 : Contexte institutionnel

Voir slides 45 à 46

- 2.1. Par quels biais l'environnement institutionnel (incluant le secteur, les autorités publiques, les citoyens et associations, etc.) influence-t-il, selon vous, les capacités d'action de la fonction RH au sein de votre organisation ?

- 2.1.1. Sur une échelle de 1 à 10, diriez-vous que l'environnement institutionnel contraint l'action de la fonction RH au sein de votre organisation ?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<u>Commentaires :</u>									

- 2.2. Au regard des différents éléments mentionnés ci-dessus, exprimez à l'aide de mots-clés ce qui, selon vous, relève d'une influence exercée sur les capacités d'action de la fonction RH et contribue le plus à la légitimité ou l'illégitimité de la fonction au sein de votre organisation.

Légitimité	Illégitimité
• ... • ... • ... • ...	• ... • ... • ... • ...

- 2.3. Quelles pratiques RH influencent le plus, selon vous, les contraintes ou le support reçu par l'environnement institutionnel ?

Section 3 : Conflits de loyautés et d'intérêts : dilemmes éthiques

Voir slide 48

3.1. Quels sont les dilemmes éthiques auxquels la fonction peut être confrontée ?

3.1.1. Sur une échelle de 1 à 10, diriez-vous que les dilemmes éthiques dont il est question influencent significativement les capacités d'action de la fonction RH ?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Commentaires :

3.2. La manière dont les dilemmes éthiques mentionnés sont résolus contribue-t-elle, selon vous, à la légitimité ou à l'illégitimité de la fonction RH ?

3.3. Quelles pratiques RH permettent, selon vous, de faciliter la résolution des dilemmes éthiques ?

Conclusion : Au terme de cet exercice d'autodiagnostic...

1. Listez ci-dessous les éléments (pratiques, politiques, expertises...) qui contribuent le plus à la légitimité de la fonction RH. Pourquoi ?

2. Listez ci-dessous les éléments (pratiques, politiques, expertises...) qui contribuent le plus à l'illégitimité de la fonction RH. Pourquoi ?

3. Listez ci-dessous les éléments liés à l'environnement organisationnel et institutionnel qui mettent à la mal la légitimité de la fonction RH. Pourquoi ?

4. Listez ci-dessous les éléments liés à l'environnement organisationnel et institutionnel qui renforcent la légitimité de la fonction RH. Pourquoi ?

5. Sur base des éléments identifiés aux questions précédentes, quelles actions mettriez-vous en place afin de contribuer à la légitimité de la fonction RH ?