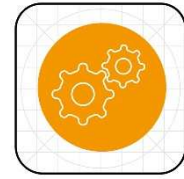


---

« Le procès en improductivité colle à la peau  
des fonctions support depuis leur apparition ! »



Interview de Pascal Ughetto, chercheur au  
LATTS



Communauté ETC

---

18 Décembre 2017

*Pascal Ughetto est économiste et sociologue, professeur de sociologie à l'Université Paris-Est Marne la Vallée, au sein du laboratoire LATTS (Techniques, Territoires et Société). Ses recherches portent sur les transformations contemporaines de l'activité de travail : montée de la dimension de service, de la référence au client; compétence dans le travail; conditions de l'activité et organisation du travail; outils de gestion et exercice du travail.*

*Nous sommes allés à sa rencontre pour lui demander d'explicitier pour nous la question de la « posture de service et de conseil » qui est de plus en plus attendue de la RH et des fonctions support en général, et pour avoir sa vision de l'avenir de ces fonctions, en ces temps d'entreprise agile et libérée.*

\*\*\*\*\*

**Clémentine Darmon : Pour mieux comprendre, revenons en arrière...comment sont nées les fonctions support, ont-elles toujours eu la même posture dans l'entreprise ?**

**Pascal Ughetto**

La question du positionnement relatif des fonctionnels et des opérationnels est ancienne. C'est avec l'essor de la « grande entreprise », au début du XXème siècle, que naît la problématique du contrôle de bout en bout : il n'existe plus qu'une seule entité juridique, qui est responsable de toutes les opérations effectuées. Il devient donc indispensable de limiter le risque. Les grandes entreprises vont progressivement s'outiller en fonctions support, dépositaires des normes et des procédures. On se focalise souvent sur le bureau des méthodes de Taylor, mais il est loin d'être la seule fonction support qui émerge à cette époque. On trouve trace dans les archives de projets de rationalisation dès 1945, dans toutes les lignes métier : entretien, maintenance, ingénierie....On peut aussi citer la naissance des fonctions communication et



marketing. Quant à la RH, elle naît elle aussi au début du XXème siècle aux USA, puis apparaît dans l'entre-deux guerres en Europe. Elle s'empare progressivement de prérogatives initialement détenues par les contremaîtres au XIXème (embaucher, évaluer, récompenser, sanctionner, licencier), à des fins de rationalisation. C'est ainsi que sont créés les outils de cotation des postes, et d'évaluation standardisée des exigences du poste.

**CD : Pourquoi les fonctions support doivent-elles toujours justifier de leur utilité ?**

**PU**

Les fonctions support ont toujours été en recherche de légitimité, à la fois vis-à-vis de la Direction, et des salariés. De grands industriels de l'époque comme Louis Renault étaient opposés à l'existence de ces fonctions, qu'il considérait comme improductives. **Le procès en « improductivité » colle donc à la peau des fonctions support depuis leur apparition !**

Par ailleurs, les fonctions support sont en concurrence les unes avec les autres, face à la Direction générale : on voit apparaître des tiraillements entre les projets des différentes fonctions support dès les années 1950. Chacune de ces fonctions appartient à des mondes professionnels différents, et apporte sa vision du monde, en proposant à la fois une doctrine et des outils pour la mettre en œuvre (des ratios par exemple). Dans la DRH, on est convaincu que l'humain doit être au centre des décisions. Chaque fonction support est porteuse des valeurs de son monde professionnel. C'est la Direction Générale qui arbitre entre tous les projets.

Vu des salariés, ces fonctions sont souvent décriées, car elles sont perçues comme les agents de la Direction Générale, du siège, qui donnent des ordres sans rien produire en contrepartie.

**Clémentine Darmon : Comment font-elles pour se légitimer ? Quelles sont leurs techniques ?**

**Pascal Ughetto**

Elles sont amenées, pour se légitimer auprès de la Direction et des salariés, à **développer des argumentaires sophistiqués, à la fois sur le plan quantitatif et sur le plan de la rhétorique.**

L'usage de mots qui donnent à voir le côté plus professionnel est important : lorsque la fonction « personnel » reprend l'activité d' « embaucher » aux contremaîtres, elle la renomme « recrutement » pour bien se distinguer. Puis elle se renomme « ressources humaines » pour montrer sa montée dans la chaîne de valeur. La fonction « entretien » ne fait rien d'autre lorsqu'elle se renomme « maintenance ». On voit aujourd'hui des « Directions des services généraux » devenir des « Directions de l'environnement de travail »...c'est la même logique d'ennoblissement de la fonction par son intitulé.



Les fonctions support ont aussi recours à des apports scientifiques : en RH, on peut citer l'usage de la science du facteur humain, l'apport de l'école des relations humaines (Mayo, Maslow...). L'objectif est de se légitimer, pour entrer au Comité de Direction, et de faire passer les opérationnels pour des amateurs.

**Clémentine Darmon : Comment les fonctions support façonnent-elles les comportements des opérationnels ?**

**Pascal Ughetto**

Les fonctions support sont des agents d'homogénéisation, de normalisation, mais elles n'ont pas de pouvoir hiérarchique sur les salariés. Elles sont dans une posture d'influence, de « *soft power* ».

Un des éléments clé de cette influence est d'avoir son indicateur de performance, son « KPI » dans le tableau de bord de la Direction Générale. Une fonction support qui ne dispose pas d'un indicateur directement suivi par la Direction Générale n'est pas une fonction importante, elle n'a pas de levier pour mettre les opérationnels sous pression, pour les inciter à se conformer. C'est l'indicateur de performance qui façonne les salariés, qui les fait se comporter à l'image de ce que la fonction support attend d'eux.

Les approches de type « *Balanced Scorecard* »<sup>1</sup>, qui présentent un panel plus large d'indicateurs, sont en réalité le fruit des négociations - voire du rapport de force - entre les différentes fonctions support pour figurer au tableau de bord de la Direction Générale.

**Clémentine Darmon : Les fonctions centrales n'ont donc aucun intérêt à la décentralisation de leur expertise et de leur activité ?**

**Pascal Ughetto**

Les années 80/90 vont être les années de l'explosion des fonctions support en termes d'effectifs : RH, marketing, communication, toutes les fonctions de siège montent en puissance et réussissent à entrer au Comité de Direction. Ce sont les gains de productivité majeurs opérés sur les fonctions de production (réductions d'effectifs, « *reengineering de processus* », délocalisations) qui vont financer les postes support nouvellement créés. Les entreprises misent sur le fait que le développement de ces fonctions sera rentable à terme, ce qui est somme toute une promesse assez vague.

A partir des années 2000, il n'y a plus aucun réservoir de gains de productivité sur les fonctions de production : les actionnaires commencent à s'intéresser de près aux fonctions support. On commence à leur appliquer des méthodologies comme le *lean management*, on leur demande de plus en plus de rendre des comptes, de « faire plus avec moins ».

---

<sup>1</sup> Tableau de bord prospectif, méthode proposée en 1992 par Robert Kaplan



Les « modes » RH vont être le reflet ces évolutions économiques. A la fin des années 90, on voit apparaître la rhétorique du « Manager, RH de premier niveau ». Cette formulation ne signifie pas que la RH se désengage complètement, mais qu'elle reste dans une posture d'expertise, qui va évangéliser les managers, les éduquer, tout en restant dépositaire du savoir. Ce sont les managers qui doivent reprendre les opérations RH de base, au contact des salariés, en recourant à l'expertise centrale de la RH.

Dans les années 2000, apparaît la formulation « *RH business partner* », avec de nouveaux intitulés de fonction comme « HRBP ». Cette notion de partenariat avec le business, d'« orientation client » n'est pas nouvelle, elle date du début des années 80, mais elle se déploie du monde de la relation client vers le monde de la RH. Cette formulation signifie que la Direction Générale invite la RH à se mettre au service des métiers, une posture d'expertise et de conseil. Ce qui devient prioritaire, c'est donc de travailler sur la composante RH des projets des Directions opérationnelles, et pas de traiter du tout-venant des demandes des salariés. Ce nouveau positionnement de la fonction induit des effectifs réduits mais experts, plutôt qu'une fonction aux effectifs larges.

Mais des crises sociales comme la vague de suicides chez France Télécom, à partir de 2006, vont conduire à étoffer à nouveau la RH de proximité, ce qui va freiner le processus de réduction des effectifs RH. C'est la période où le discours d'Yves Clot sur le sentiment de dégradation du travail et de sa qualité devient audible. Le mouvement de balancier est donc permanent. .

Depuis le milieu des années 2010, la tendance est plutôt à la « libération » de l'entreprise, avec l'approche « entreprise libérée », le mode agile, le recours aux méthodes des start-up, qui ont entre autres pour vocation de promouvoir des modes d'organisation qui nécessitent un minimum de fonctions centrales.

### ***CD : Quel avenir pour les fonctions support, dans l'entreprise agile et libérée ?***

#### ***PU***

Les modes passent, la sémantique évolue, mais la question de l'utilité et de la rationalisation des fonctions centrales est permanente à travers les époques économiques.

Pour autant toute la question est de savoir si le comparatif entre la grande entreprise et de toutes petites structures comme les startups, qui agite tant le débat managérial actuel, est plausible. Dans la grande entreprise, le contrôle, la standardisation, la coordination sont nécessaires. Il faut trouver un curseur acceptable, et le curseur bouge à chaque époque économique.

A mon sens, les fonctions support ne sont pas en soi des parasites, ni uniquement des « planneurs »<sup>2</sup> qui vivent dans un monde d'abstraction. Elles peuvent être indispensables au

---

<sup>2</sup> Au sens que donne à ce terme Marie-Anne Dujarrier dans son ouvrage « Le Management désincarné »



fonctionnement de la grande entreprise, mais sont face au défi incessant de convaincre directions générales et opérationnels de leur contribution. Des accidents comme l'affaire Enron, ont conduit à une vague de recentralisation, et au développement sans précédent des fonctions de contrôle interne.

**Clémentine Darmon**

**Pour la communauté ETC**

