



# LE POUVOIR D'INFLUENCE DU DRH

Quels leviers d'action pour être un partenaire stratégique ?

MBA RH – Promo 14

## REMERCIEMENTS

### A Gérard Taponat

Pour nous avoir accompagnés dans la réalisation de ce mémoire et nous avoir donnés les clés de compréhension de notre problématique.

### A Fabien Blanchot

Pour nous avoir ouvert les porte du MBA RH et accompagnés durant ces 18 mois et nous avoir permis de nous questionner sur le monde de l'entreprise.

### A Marie-Camille Delacroix

Pour son aide précieuse durant toute la durée du MBA, elle a largement contribué à notre réussite.

Biljana Kostic remercie chaleureusement **Ingérop** de lui avoir donné l'occasion de vivre l'expérience du MBA qui lui a permis de s'enrichir et de grandir, tant sur le plan professionnel que personnel. Un grand merci à :

- Jacques Morvan, le DRH du groupe Ingérop pour son soutien sans faille durant les 18 mois de formation,
- Yves Metz, Stéphane Potin, Olivier Poulet, pour leur bienveillance et le temps qu'ils ont bien voulu lui consacrer pour les interviews qui ont contribuées à alimenter ce mémoire. Merci pour la qualité et la sincérité des échanges.

Elisabeth Hardouin remercie chaleureusement René Ricol et Jean-Charles de Lasteyrie, Président et Directeur Général de **Ricol Lasteyrie Corporate Finance**, pour leur soutien et leur encouragement tout au long du cursus et plus généralement pour leur confiance et leur attention.

Matthias Flottes tient à remercier **Rhapsodies Conseil** et en particulier son Président, Olivier Barthélémy, pour lui avoir permis de suivre cette formation et de monter en compétences sur son métier mais également de façon global sur les mécanismes de l'entreprise.

Pierre-Yves Courtel remercie la direction générale **d'ACTICALL France**, Kim Neyret, Damien Mellier et plus particulièrement Marc Dayries, DRH, qui l'a soutenu avec bienveillance durant l'élaboration de ce travail.

Nous souhaiterions également remercier toutes celles et ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce mémoire et tout particulièrement à ceux qui ont accepté de jouer le « jeu de l'interview » : Pierre Berretti, Laurent Choain, François Colpart, Charles Culbert, François Darpas, Loïc Darcel, Olivier Lajous, Didier Pitelet, Stéphane Saba, Jean-Pascal Valembois, Olivier Barthélémy, Philippe Baduel, Philippe Baijot, Jean-François Eyssette, Marc Dayries, Olivier Debeunne, Kristell Molina, Mickael Hoffman-Hervé.

Enfin, nous tenons à remercier **nos familles et nos amis** pour leurs encouragements répétés sans lesquels « le chemin du MBA » aurait sans doute été plus difficile à parcourir ...

## TABLE DES MATIERES

### PARTIE I LES RESSOURCES HUMAINES DANS LA STRATEGIE d'ENTREPRISE

<b>REMERCIEMENTS</b>	<b>1</b>
<b>INTRODUCTION</b>	<b>7</b>
<b>1.1 STRATEGIE BUSINESS</b>	<b>9</b>
1.1.1 DEFINITION ET ETYMOLOGIE	9
1.1.2 LES FONDAMENTAUX	10
CHAINE DE VALEUR – MODELE ECONOMIQUE	10
AVANTAGE CONCURRENTIEL	11
1.1.3 LES MODELES GENERIQUES DE LA STRATEGIE D'ENTREPRISE : INTEGRATION VERTICALE, DIVERSIFICATION, MATRICE D'ALLOCATION DE RESSOURCES	11
1.1.4 LES COMPETENCES FONDAMENTALES DE L'ORGANISATION ET SA CAPACITE A INNOVER	13
LA STRATEGIE AUJOURD'HUI : S'ADAPTER A UN ENVIRONNEMENT IMPREDICTIBLE	14
L'ERE DU « VUCA WORLD »	14
LA STRATEGIE EN 2017, SELON MICHAEL E. PORTER	15
LE REFUS DE L'INCERTITUDE	16
DECRYPTER L'INCERTITUDE	17
LA GESTION DE L'INCERTITUDE	18
<b>1.2 FONCTION RH ET STRATEGIE</b>	<b>22</b>
1.2.1 DEFINITION ET HISTOIRE DE LA FONCTION RH	22
<b>1.3 STRATEGIE RH</b>	<b>41</b>
1.3.1 FONDEMENTS THEORIQUES DE LA NOTION DE STRATEGIE DANS LES RESSOURCES HUMAINES	41
1.3.1.1 LES MODELES NON STRATEGIQUES DES RESSOURCES HUMAINES.	42
1.3.1.2 LES MODELES STRATEGIQUES DES RESSOURCES HUMAINES.	43
1.3.2 HISTOIRE ET DEFINITION DE LA GESTION STRATEGIQUE DES RESSOURCES HUMAINES	46
1.3.3 APPROCHE DE LA GESTION STRATEGIQUE DES RESSOURCES HUMAINES	47
1.3.4 LA CONSTRUCTION D'UNE STRATEGIE DES RESSOURCES HUMAINES	47
1.3.4.1 DIFFERENTES APPROCHES SONT UTILISEES	47
1.3.4.2 LES ACTEURS DE LA GESTION STRATEGIQUE DES RESSOURCES HUMAINES	56
1.3.5 TYPOLOGIE DES STRATEGIES DES RESSOURCES HUMAINES	58
1.3.5.1 LES TYPOLOGIES INDUCTIVES	58
1.3.5.2 LES TYPOLOGIES DEDUCTIVES	59
1.3.5.3 LES TYPOLOGIES SELON BAMBERGER ET MESHOUAM	59
1.3.5.4 LES TYPOLOGIES GENERIQUES UTILISEES DANS LES ORGANISATIONS	60
1.3.6 DEUX EXEMPLES DE COMBINAISON DE PRATIQUES RH AU SERVICE D'UNE STRATEGIE	64
1.3.6.1 CAS JOHNSON CONTROLS	64

1.3.6.2 ETUDE D'UN PANEL DE PME DANS LE SECTEUR DES LOISIRS ET DE L'HOTELLERIE AU ROYAUME UNI (2010) 67

<b>2.1 LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES ET LE DRH FACE A SES DEFIS D'AUJOURD'HUI ET DE DEMAIN</b>	<b>70</b>
<b>2.1.1 LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES</b>	<b>70</b>
2.1.1.1 PROPOSITION DE 3 TYPES D'EVOLUTION	70
2.1.1.2 DE NOUVELLES FONCTIONS AU SEIN DU PERIMETRE RESSOURCES HUMAINES	73
2.1.1.3 SYNTHESE DES DEFIS A RELEVER	75
<b>2.1.2 LE DRH EN TANT QU'INDIVIDU</b>	<b>75</b>
2.1.2.1 UN ACTEUR DE LA BUSINESS STRATEGY	75
2.1.2.2 UN PARTENAIRE DE TOUS LES MEMBRES DU CODIR / COMEX	76
2.1.2.3 LE DRH EST UN DIRIGEANT	76
2.1.2.4 ROLE D'EXEMPLARITE	76
2.1.2.5 OSER L'INNOVATION	76
2.1.2.6 AIMER L'HUMAIN	77
2.1.2.7 UN ROLE D'AMBASSADEUR	77
2.1.2.8 AVOIR DES CONVICTIONS ET LES PORTER	77
<b>2.2 DRH ET MANAGEMENT DES RH</b>	<b>78</b>
<b>2.2.1 MANAGER</b>	<b>78</b>
2.2.1.1 HENRY FAYOL	78
2.2.1.2 ELTON MAYO ET KURT LEWIN	79
2.2.1.3 PETER DRUCKER	79
2.2.1.4 HENRY MINTZERG ET JAMES MARCH	80
<b>2.2.2 LES CONCEPTS MANAGERIAUX, EVOLUTION RH ET EVOLUTION DE LA STRATEGIE</b>	<b>82</b>
2.2.2.1 MANAGER ET PROCESSUS RH	83
2.2.2.2 MANAGEMENT ET LEADERSHIP	85
<b>2.3.1 LE CAPITAL HUMAIN, CET AGENT TROUBLE POUR LA THEORIE FINANCIERE</b>	<b>89</b>
2.3.1.1 LE SYSTEME COMPTABLE ET LE CAPITAL HUMAIN	89
2.3.1.2 VERS UN « BETA » PLUS HUMAIN ?	92
<b>2.3.2 INTEGRER LE MANAGEMENT DU CAPITAL HUMAIN AU CENTRE DU PROCESSUS STRATEGIQUE</b>	<b>94</b>
2.3.2.1 PROCESSUS STRATEGIQUE ET PROCESSUS OPERATIONNELS DU CAPITAL HUMAIN	95
2.3.2.2 CREATION DE VALEUR DU CAPITAL HUMAIN OU VALEUR AJOUTEE SOCIALE (VAS)	96
2.3.2.3 COMMENT PEUT-ON PILOTER LA VAS ?	97
<b>2.3.3 UNE DEMARCHE EFFICACE POUR MESURER LA PERFORMANCE DU CAPITAL HUMAIN : LE MANAGEMENT SOCIO-ECONOMIQUE</b>	<b>106</b>
2.3.3.1 LA GENESE DE LA THEORIE SOCIO-ECONOMIQUE	106
2.3.3.2 LES FONDEMENTS DU MANAGEMENT SOCIO-ECONOMIQUE	107
2.3.3.3 LES CONCEPTS DU MANAGEMENT SOCIO-ECONOMIQUE	108
2.3.3.4 UNE METHODE MANAGERIALE EPROUVEE	110
<b>2.4 LA CAPACITE D'INFLUENCE DE LA DRH</b>	<b>112</b>
<b>2.4.1. LE CONCEPT DE L'INFLUENCE</b>	<b>112</b>
<b>2.4.2 LES STRATEGIES D'INFLUENCE</b>	<b>113</b>

THEORIE DE L'INFLUENCE	113
L'INFLUENCE DANS LE DOMAINE DE LA DRH	115
<b>2.4.3 LES LEVIERS DE LA DRH</b>	<b>120</b>
LE DIALOGUE SOCIAL	120
RESPONSABILITE SOCIETALE DE L'ENTREPRISE ET POLITIQUE DE QUALITE DE VIE AU TRAVAIL	121
CULTURE ET VALEURS	122
INNOVATION SOCIALE	123
PERFORMANCE RH : ACTIONS ET KPI	123
<b>CONCLUSION</b>	<b>125</b>

<b>ANNEXES</b>	<b>ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.</b>
<b>- INTERVIEWS REALISEES POUR NOTRE ENQUETE</b>	<b>ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.</b>
<b>OLIVIER LAJOUS</b>	<b>ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.</b>
<b>LAURENT CHOAIN</b>	<b>ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.</b>
<b>OLIVIER POULET</b>	<b>ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.</b>
<b>YVES METZ</b>	<b>ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.</b>
<b>DIDIER PITELET</b>	<b>ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.</b>
<b>FRANÇOIS COLPART</b>	<b>ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.</b>
<b>FRANÇOIS DARPAS</b>	<b>ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.</b>
<b>JACQUES MORVAN</b>	<b>ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.</b>
<b>KRISTELL MOLINA</b>	<b>ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.</b>
<b>OLIVIER DEBEUNNE</b>	<b>ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.</b>
<b>PIERRE BERETTI</b>	<b>ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.</b>
<b>STÉPHANE SABA</b>	<b>ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.</b>
<b>OLIVIER BARTHELEMY</b>	<b>ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.</b>
<b>PHILIPPE BADUEL</b>	<b>ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.</b>
<b>PHILIPPE BAIJOT</b>	<b>ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.</b>
<b>MARC DAYRIES</b>	<b>ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.</b>
<b>JEAN-PASCAL VALEMBOIS</b>	<b>ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.</b>
<b>MICKAEL HOFFMAN-HERVE</b>	<b>ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.</b>



## INTRODUCTION

Des premiers services du personnel aux Directions des Ressources Humaines (« DRH »), les missions de la fonction RH n'ont cessé d'évoluer depuis le XIX<sup>ème</sup> siècle. Les acteurs au sein des différentes organisations ont dû s'adapter de manière progressive mais aussi subir parfois des bouleversements rapides. La fonction RH a, elle aussi, accompagné, suivi parfois anticipé ces mouvements, passant d'un rôle administratif à un rôle central au sein des organisations.

Considérée comme une fonction centrale de l'entreprise, la fonction RH peine pourtant à se hisser au rang de partenaire stratégique de la Direction Générale (« DG »). Elle reste encore trop fréquemment considérée comme un centre de coûts et une fonction administrative voire technocratique notamment du fait des contraintes légales qui ne cessent de peser sur elle. Si sa compétence technique et administrative est indispensable à la bonne marche des organisations, elle reste critiquée pour sa difficulté à se saisir de manière efficace du facteur humain, à élaborer et à piloter les politiques RH souhaitées.

Le DRH, en sa qualité de responsable, est par ailleurs confronté à une crise de confiance de la part des salariés qui lui reprochent un manque de transparence et une insuffisante prise en compte du facteur humain dans l'élaboration et la conduite de la politique RH<sup>1</sup>.

De leur côté, lorsqu'ils sont interrogés, 63% des DRH disent avoir été attirés par les ressources humaines pour « accompagner le développement des hommes et des femmes tout comme celui de leurs compétences ». Paradoxalement, lorsqu'il leur est demandé de quantifier le poids de leurs différents rôles RH au quotidien, le rôle « administratif et expert technique » occupe 45% de leur temps contre seulement 17% pour le rôle de « partenaire stratégique et d'accompagnement du changement ». Interrogés sur les difficultés rencontrées dans l'exercice de leur fonction, les DRH mentionnent le « manque de vision et d'anticipation de la part de la Direction » (56%) et « le manque de soutien de la part de la Direction Générale » (47%).

Pourtant, lorsqu'ils sont interrogés sur la valeur ajoutée de la DRH, les membres de la Direction Générale admettent dans leur grande majorité, l'utilité de la fonction pour les actions qu'elle mène en faveur de la performance sociale de l'entreprise<sup>2</sup>. Interviewé sur le rôle et l'influence de la DRH au sein de l'organisation, le Directeur Général d'une entreprise française indique pourtant « *ma DRH est vraiment très importante dans l'entreprise, mais pourquoi serait-elle au CODIR ?* ». Curieusement, lorsqu'il est question de stratégie, de gouvernance ou de décisions liées aux transformations dans l'entreprise, un nombre important de DG n'associe pas les DRH considérant que ces missions sont très éloignées des missions régaliennes de la DRH.

Le numérique, l'intelligence artificielle ou l'automatisation remettent pourtant l'humain au centre des questions dans les organisations. A ce titre, le DRH semble être le premier concerné et sa réflexion, sa parole devrait dessiner et porter l'avenir des organisations.

---

<sup>1</sup> Radioscopie des DRH, CEGOS 2016

<sup>2</sup> Baromètre 2016 de la gouvernance RH, Deloitte

C'est autour de cette contradiction que nous avons construit le présent mémoire avec comme objectif l'étude de l'évolution du positionnement de la fonction Ressources Humaines (« RH ») et plus particulièrement de celui qui la dirige, le DRH. Nous avons dans un premier temps étudié les différentes façons de bâtir une stratégie d'entreprise, puis nous avons essayé de transposer ces méthodes à la stratégie RH de l'entreprise. L'objectif poursuivi est de tenter de comprendre et d'expliquer les raisons pour lesquelles le rôle du DRH reste encore trop souvent sous-estimé dans un environnement où la valeur du capital humain n'est pourtant plus à démontrer. Notre étude vise également à analyser les défis et les leviers dont dispose le DRH pour être reconnu comme un partenaire stratégique de la DG et gagner en influence au sein du CODIR.

Ce mémoire est le fruit d'une réflexion croisée entre quatre participants du MBA RH : un manager opérationnel, un financier et deux professionnels des RH, tous convaincus que le DRH est un partenaire stratégique majeur dont les dirigeants ne peuvent se passer s'ils veulent conjuguer performance économique et sociale. Car la compétence des hommes et des femmes est la clé de la réussite et de la survie des organisations.

La diversité de nos profils constitue déjà une préfiguration du dialogue qui existe ou devrait exister autour du rôle du DRH dans la stratégie d'entreprise. C'est tout le sens du travail qui vous est proposé.



# PARTIE I : LES RESSOURCES HUMAINES DANS LA STRATEGIE D'ENTREPRISE

## 1.1 STRATEGIE BUSINESS

L'objectif de cette partie est de définir la stratégie de l'entreprise (1.1) pour bien appréhender l'implication de l'humain dans sa définition et son déploiement. Il ne s'agit donc pas de développer dans le détail les différentes méthodes et approches de la stratégie d'entreprise mais d'en définir les fondamentaux (1.2) et de présenter quelques adaptations à l'évolution de son environnement (1.3).

### 1.1.1 DEFINITION ET ETYMOLOGIE

Le terme de « stratégie » est généralement associé à Sun Tzu (ou Sun Zi), auteur de l'Art de la Guerre, dès le IV<sup>ème</sup> siècle avant JC. Dans cet ouvrage, parfois difficile à appréhender pour l'homme occidental du XXI<sup>e</sup> siècle, l'art du stratège est d'organiser son axe d'actions (stratagème) en s'imposant non par l'opposition frontale mais en épousant la nature de celui que l'on cherche à combattre, à dominer.

Le mot vient du grec « strategos », composé des termes « stratos » - armée en ordre de bataille et « ageîn » signifiant conduire. Strategos désigne le général, le chef des armées, celui qui conduit l'armée en ordre de bataille.

Le mot « stratégie » évoque donc la guerre, elle est un ensemble d'actions coordonnées, d'opérations habiles et de manœuvres en vue d'atteindre un but précis. Dans une approche économique, la stratégie consiste en un ensemble de méthodes permettant d'allouer avec efficacité et cohérence l'ensemble des ressources à disposition (humaines, financières, technologiques...), engageant les organisations sur le long terme, dans le but de maximiser les probabilités d'atteindre un ou des objectifs qu'elles se sont fixés, et ce malgré les actions non maîtrisées de l'ensemble de leur environnement, dans un univers conflictuel ou concurrentiel.

Mais le parallèle entre stratégie militaire et stratégie d'entreprise s'arrête là. En effet, la « guerre » entre entreprises est médiatisée sur le terrain des marchés, via les actions des consommateurs ou clients. Ces derniers sont les ultimes décideurs ou faiseurs de la réussite des entreprises, ce sont eux qu'il faut convaincre – on est loin du simple sort des armes. Par ailleurs, les démarches stratégiques des entreprises ne tiennent pas forcément compte des stratégies potentielles des concurrents, puisqu'elles visent essentiellement à agir sur ceux qui font leur réussite (ie les clients), alors que dans l'ordre militaire, les démarches stratégiques visent toujours le concurrent (ie l'adversaire).

Aussi, depuis les années 1950-1960, la stratégie d'entreprise a développé ses propres méthodes, ses propres approches pour effectuer les meilleurs choix d'allocation des ressources dans le but d'atteindre les objectifs fixés à long terme et in fine, la pérennité du collectif. On comprend dès lors, le rôle prépondérant de l'humain dans la stratégie – de sa définition à son déploiement.

### 1.1.2 LES FONDAMENTAUX

La stratégie d'entreprise consiste à répondre à trois questions fondamentales :

- Quel modèle de création de valeur déployer afin de générer un profit durable ? Il s'agit ici de définir le modèle économique de l'entreprise.
- Comment éviter l'imitation de ce modèle de création de valeur par les concurrents ? Quel est l'avantage concurrentiel ?
- Sur quel périmètre déployer ce modèle de création de valeur (choix de l'industrie, de la filière, des marchés, des produits et services) ?

Ce triptyque Valeur / Imitation / Périmètre (modèle VIP) permet de poser les questions essentielles auxquelles le stratège doit répondre.

#### *CHAINE DE VALEUR – MODELE ECONOMIQUE*

Dans cette acception, l'entreprise est une chaîne de valeur, soit une succession d'étapes visant à augmenter la valeur de l'offre proposée au client. Par le terme valeur, on désigne la perception – elle permet de définir le prix proposé. Lorsque ce dernier est supérieur aux coûts mobilisés pour générer la valeur perçue, alors l'entreprise génère un profit.

Chaque étape du processus de construction de l'offre permet d'accroître la valeur du produit ou du service réalisé. Tout d'abord, le service achats doit opérer les bons choix de composants ou matériaux, valorisés par le client final ; il est le garant des interactions avec la filière amont. La production axe son action sur la qualité de fabrication en adéquation avec les attentes du client et sa disposition à payer un « surplus » pour la fiabilité du produit ou service acheté. Ensuite intervient la logistique, la réduction des délais de livraison à moindres coûts ainsi que l'assurance de la disponibilité des produits et services sont devenus des points de vigilance stratégiques forts. De même, le marketing doit œuvrer pour construire et maintenir une image et une réputation en adéquation avec le positionnement choisi. Le service des ventes est en charge de convaincre le client de l'apport de valeur proposé. Enfin, le service après-vente assure l'adéquation positionnement / valeur une fois l'acte d'achat réalisé par le client final.

On comprend dès lors que chaque fonction de l'entreprise est engagée dans le déploiement stratégique, en fonction du positionnement visé - duquel dépend le modèle économique de l'entité.

## AVANTAGE CONCURRENTIEL

Toute stratégie doit être jugée par rapport à celle de ses concurrents (avérés et potentiels). L'avantage concurrentiel ou la capacité de l'entreprise à dégager un profit supérieur à celui de ses concurrents, peut résulter de trois stratégies génériques :

- La domination par les coûts : proposer une offre de même valeur perçue que les concurrents mais produite à un coût inférieur, en agissant principalement sur les volumes vendus. Cependant, cette position est difficile à maintenir tant ses moyens de réalisation sont imitables (délocalisation, automatisation...);
- La différenciation : proposer une offre plus élaborée, de valeur perçue supérieure, et donc vendue plus chère que celle des concurrents (différenciation par le haut) ou au contraire proposer une offre moins élaborée et donc moins chère (différenciation par le bas – stratégie low cost) ;
- La focalisation (ou stratégie de niche) : se concentrer sur un périmètre délaissé par les concurrents les plus puissants en faisant le choix de l'excellence ou en s'adressant à une clientèle non ciblée par les concurrents ou encore créer un besoin non encore identifié (choix de l'innovation).

Un outil d'aide à la décision stratégique, notamment dans la définition du périmètre à couvrir, consiste à réaliser une analyse concurrentielle. Il s'agit d'identifier les facteurs clés de succès de l'environnement via le modèle dit des cinq forces de Michael Porter (portées à six). Il consiste à hiérarchiser les forces de l'environnement susceptibles d'agir sur la capacité de l'organisation à réaliser du profit. Les six axes extérieurs à l'organisation ayant potentiellement un pouvoir sur sa rentabilité sont :

- Les fournisseurs peuvent exercer un pouvoir de négociation, notamment s'ils sont peu nombreux, sur le tarif des composants et autres produits / services nécessaires à l'entreprise pour produire une offre de valeur supérieure à ses concurrents ;
- Les clients ont un pouvoir de négociation sur le prix de vente, tout dépend de leur concentration ;
- Les entrants potentiels constituent une menace plus ou moins vive en fonction de la robustesse des barrières à l'entrée ;
- Les offres de substitution peuvent venir remplacer l'offre existante, bouleverser les usages des consommateurs et rendre l'offre existante obsolète ;
- L'intensité concurrentielle peut déboucher sur une guerre des prix ;
- Les pouvoirs publics peuvent influencer sur l'activité de l'entreprise par l'instauration de normes, taxes, quotas....

### 1.1.3 LES MODELES GENERIQUES DE LA STRATEGIE D'ENTREPRISE : INTEGRATION VERTICALE, DIVERSIFICATION, MATRICE D'ALLOCATION DE RESSOURCES

Le choix de l'intégration verticale constitue l'une des décisions stratégiques les plus déterminantes : faire ou faire faire.

L'entreprise peut sous-traiter la quasi-totalité des étapes de sa chaîne de valeur à des prestataires extérieurs. L'objectif recherché consiste alors à se concentrer sur ses compétences fondamentales ou les maillons capitaux à la pérennisation de l'avantage concurrentiel. Cette politique permet notamment de réduire le montant des capitaux investis et de limiter le risque financier.

Réciproquement, si l'entreprise dispose de l'ensemble des ressources nécessaires, elle peut décider d'intégrer totalement sa filière, de la production des matières premières jusqu'à la fourniture des services après-vente. Ainsi, elle fait le choix de ne pas subir le pouvoir de négociation de ses fournisseurs, d'influer sur ses concurrents si la filière amont est restreinte et de décider ainsi de la répartition des profits. Une telle politique nécessite des capitaux importants et porte de fait, un risque financier conséquent.

Le choix entre intégration et externalisation dépend de nombreux facteurs, dont le degré d'incertitude de l'environnement, la nature et la disponibilité (et donc le coût) des compétences requises, les moyens financiers ou encore le niveau de contrôle exigé par les dirigeants. Ce choix repose sur un arbitrage stratégique fondamental entre maîtrise des actifs nécessaires à la production et risque financier lié au montant des capitaux investis.

Le choix de la diversification constitue également un fondement de la décision stratégique : être présent sur un seul domaine d'activité (stratégie de focalisation) ou, au contraire, diversifier son portefeuille d'activités. Si le choix se porte sur la diversification, deux options se présentent.

L'entreprise peut opter pour une « diversification liée » s'il existe un potentiel fort de synergies entre les différentes activités. Une synergie permet de réduire les coûts globaux en mutualisant, entre plusieurs activités, un élément de leur chaîne de valeur respective : une même technologie, un réseau de distribution, un système d'information...

La deuxième option consiste en une diversification conglomerale. L'entreprise devient un conglomérat, propriétaire de différentes activités n'ayant rien en commun. Dans cette situation, le groupe se comporte tel un banquier qui alloue ses ressources afin de maximiser son gain financier, sans logique de filière.

Enfin, lorsqu'une entreprise est présente sur plusieurs domaines d'activités stratégiques, l'arbitrage d'allocation des ressources s'impose. Pour ce faire, on peut comparer les différentes activités en fonction de leurs coûts et de leurs gains via des matrices d'allocation des ressources. L'une des plus célèbres analyses matricielles a été conçue par le cabinet de stratégie Boston Consulting Group à la fin des années 60. La matrice BCG caractérise les activités en fonction de leur taux de croissance et de leur part de marché relative, selon le fameux vocable « stars – dilemme - vache à lait – point mort ». Ces matrices reposent sur des postulats très limitant, les déconnectant de la réalité. Concernant la matrice BCG, tout repose sur la recherche unique de croissance. La rentabilité n'y est vue que par le prisme du volume vendu, or il y existe bien d'autres moyens d'action pour atteindre une rentabilité forte comme travailler son image de marque ou se positionner sur un segment de haute technologie. D'ailleurs, ces modèles n'intègrent absolument pas le risque de rupture technologique. Bien d'autres critiques sont adressées à ces analyses matricielles : reposer sur une analyse du cycle de vie de produit générique, ne pas mesurer les synergies entre activités sondées...

Ces outils d'aide à la décision stratégique sont intéressants à mettre en œuvre, notamment car ils permettent de caractériser des activités. Encore faut-il choisir les paramètres de caractérisation adaptés aux activités de l'entreprise. De même, il est impératif de connaître les limites de ces outils, un peu simplistes puisque limités à une analyse bi-factorielle.

#### 1.1.4 LES COMPETENCES FONDAMENTALES DE L'ORGANISATION ET SA CAPACITE A INNOVER

L'aptitude d'une organisation à surperformer par rapport à ses concurrents résulte d'une combinaison entre :

- Les ressources à disposition : financières, humaines, techniques...
- Les processus que l'on peut mettre en œuvre sur la base du savoir-faire détenu, des différents systèmes établis
- Les valeurs partagées par l'ensemble des membres de l'organisation (on peut parler de culture d'entreprise, fédératrice pour l'atteinte des objectifs stratégiques fixés).

La combinaison de ces trois éléments permet la construction d'une stratégie différenciante dans la mesure où ils sont distinctifs, que leur combinaison est unique sur le marché et surtout difficilement imitable. Il faut également veiller à faire évoluer cette stratégie : combien de leaders ont cru leur suprématie indéfectible, sans veiller aux évolutions de leur environnement ? Cette capacité de vigilance, vitale pour l'organisation, doit être préservée : des processus et des valeurs trop encastrés peuvent être une menace à cet égard. D'autant plus dans un monde de moins en moins prévisible, l'agilité doit être préservée.

Enfin, même si la stratégie se caractérise par un engagement vers l'objectif de pérennité, elle doit être revue de manière régulière afin de maintenir l'adéquation entre son (ou ses) objectif(s), l'environnement et les capacités organisationnelles de la structure. Fort paradoxalement, il convient de se méfier de son propre succès, il tend toujours vers l'inertie et une certaine réticence à innover. Etre en capacité d'innover, c'est avant tout laisser place à la diversité, ne craindre ni la contestation ni l'imperfection. Dès lors, des processus trop rigides, une spécialisation trop poussée, le « silotage » des opérations sont autant de freins à l'innovation.

Se dessine donc au terme de ce balayage très rapide des fondamentaux de la stratégie d'entreprise, le rôle prépondérant de l'Humain dans le développement de la capacité stratégique de l'organisation, notamment face aux défis d'aujourd'hui. Nous expérimentons désormais un monde en mouvance perpétuelle et imprédictible. Malgré cet environnement instable, les organisations doivent avoir un cap, définir un sens à leur action et démontrer leur capacité à être pérennes. Dans l'énoncé de cette problématique, comment ne pas être convaincu que la DRH doit se trouver au cœur du réacteur stratégique des organisations ?

*L'ERE DU « VUCA WORLD »*

VUCA est l'acronyme de « Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity », quatre termes pour définir l'environnement dans lequel nous vivons aujourd'hui. Cette notion a été créée par l'institution américaine « the US Army War College » au cours des années 90 pour définir l'état du monde post guerre froide, un monde volatile, incertain, complexe et ambigu. Les certitudes bâties sur les équilibres géopolitiques ne sont plus, le monde bipolaire laissait croire à une relative stabilité : aujourd'hui tout peut paraître possible au gré des forces économiques, financières et politiques d'un instant. Cette notion militaire est aisément transposable à la fabrique de la stratégie des organisations. Elle permet de mieux appréhender l'environnement actuel, élément capital pour survivre dans cette « nouvelle donne ».

Observer et appréhender l'impact sur les organisations de chacun des termes de l'acronyme VUCA devient incontournable pour câbler la stratégie aux évolutions du moment. Cet exercice permet de mettre en perspective les causes des échecs systémiques liés principalement à des défaillances comportementales, caractéristiques de l'écueil organisationnel.

V = Volatilité. La nature et la dynamique du changement agissent sur les catalyseurs.

U = Incertitude. Le manque de prédictibilité place les individus dans une perspective de surprise perpétuelle et leur enjoint d'être en permanence sensibles aux événements et prêts à les analyser pour mieux les appréhender.

C = Complexité. Le multiplexage des forces en présence apporte confusion et complexité dans la compréhension de la chaîne de cause à effet de tout événement lié à l'action des organisations.

A = Ambiguïté. La fin des certitudes bouleverse l'appréhension de la réalité. Désormais, il n'y a plus d'ordre établi, plus de repère immuable. Dès lors, tout peut paraître ambigu et confus.

Ces éléments présentent le contexte dans lequel les organisations considèrent leur état actuel et futur. Ils peuvent être subis comme des limites pour la planification et la gestion des politiques. Et pourtant, s'ils sont observés dans le cadre du management des collectifs, ils aiguisent la capacité d'aller de l'avant, de planifier et de progresser.

La pertinence de ce modèle repose sur son axe comportemental : il sensibilise sur la façon d'appréhender son environnement, de se questionner sur les conditions dans lesquelles les décisions sont prises. Il offre également une vision dans la manière de planifier, gérer les risques, favoriser le changement s'il s'avère nécessaire et résoudre les problèmes. Le modèle VUCA propose systématiquement de :

- Anticiper les problèmes qui préfigurent les conditions d'action
- Comprendre les conséquences des problèmes et des actions

- Apprécier l'interdépendance des variables
- Se préparer à des réalités et défis alternatifs
- Interpréter et traiter toutes les opportunités pertinentes.

Le modèle VUCA tente d'influer les comportements : la DRH, en son axe d'accompagnateur du changement, est la fonction la plus concernée dans le déploiement de cette nouvelle manière d'appréhender son environnement. L'incertitude et l'imprédictibilité sont le lot commun du monde dans lequel nous vivons. Il ne faut ni en avoir peur ni les combattre, il faut apprendre à se construire avec. Cela peut parfois paraître violent si l'on persiste à se projeter dans les repères de l'ancien monde, fondé essentiellement sur la stabilité.

Aujourd'hui, les conditions concurrentielles sont incertaines, la réglementation évolue parfois brutalement, les cycles technologiques se raccourcissent, les technologies périssent : nous sommes entrés dans une ère d'hyper compétition où la discontinuité est permanente, où la seule certitude sur laquelle s'appuyer est l'imprévu. Dans ce contexte, il devient impératif d'adopter de nouvelles postures stratégiques : accepter l'imprévisible, prendre des risques de manière délibérée et maîtrisée, recréer sa zone de stabilité... autant d'axes imposant une nouvelle donne managériale « apprenante », emprunte d'agilité, d'apprentissage de ses échecs...

#### *LA STRATEGIE EN 2017, SELON MICHAEL E. PORTER*

Les activités contribuent à créer, à produire, à vendre et mettre à disposition un produit ou un service ; elles forment les unités de base de l'avantage concurrentiel dans une optique de portefeuille d'activités stratégiques. L'efficacité opérationnelle consiste à mieux effectuer ces activités : en gagnant du temps, en minimisant les inputs et en réduisant les défauts en deçà de la concurrence. Les organisations peuvent obtenir des avantages très importants comme l'ont démontré les entreprises japonaises dans les années 1970 – 1980 avec les pratiques de gestion de qualité totale et de l'amélioration continue.

Cependant, du point de vue de la concurrence, l'efficacité opérationnelle ne constitue pas un avantage pérenne dans la mesure où les pratiques y menant sont aisément imitables, une fois révélées. Lorsque l'ensemble des concurrents les adoptent, la frontière de productivité du marché tout entier se déplace, les coûts sont abaissés et la valeur augmentée pour tous les acteurs, aucun n'en conserve un avantage singulier. Dans notre univers où le benchmarking est devenu une pratique absolue, plus il y a convergence concurrentielle, moins les entreprises se distinguent les unes des autres.

A contrario, le positionnement stratégique tente de créer une distinction pérenne pour l'entreprise. Cet avantage concurrentiel réside soit dans le fait de réaliser des activités différentes de celles des concurrents, soit de réaliser des activités semblables mais de façon différente.

Tout l'art du stratège réside donc dans la définition du positionnement stratégique : cette aptitude à établir une différence pérenne par rapport aux concurrents pour les devancer durablement. M.E. Porter propose trois conditions clés à l'établissement de ce positionnement de leader :

1. La stratégie est la création d'une position unique et précieuse, impliquant un ensemble d'activités. La position stratégique émerge de trois sources distinctes :
  - i. Répondre à peu de besoins de nombreux clients ;
  - ii. Répondre à beaucoup de besoins de peu de clients ;
  - iii. Répondre à beaucoup de besoins de nombreux clients sur un marché étroit.
  
2. La stratégie demande de faire des arbitrages face à la concurrence : de choisir ce que l'on fait et surtout d'écartier ce que l'on ne fait pas ou plus : certaines activités concurrentielles peuvent devenir incompatibles du fait d'une évolution technologique ou sociétale ou..., si bien qu'un gain dans un domaine ne peut se faire qu'au dépend d'un autre domaine. Il convient dès lors d'ajuster le portefeuille d'activités stratégiques de l'entreprise, en fonction de son objectif de pérennité. Ce sont souvent des décisions difficiles à prendre car elles bouleversent parfois un ordre établi. Elles demandent également de revoir ses fondamentaux : privilégier, non pas la croissance ou la part de marché, mais la rentabilité.
  
3. La stratégie implique de créer des adéquations entre les activités d'une entreprise. Une adéquation tient à la façon dont les activités d'une entreprise interagissent et se renforcent mutuellement.

Les collaborateurs ont besoin de directives sur la façon d'approfondir une position stratégique au lieu de l'élargir ou de la compromettre. Ce sont souvent des processus incrémentaux ou des comportements organisationnels, qui projettent l'organisation dans une rigidité de pensée et d'actions à l'égard de son positionnement stratégique. Le rôle de la DRH est donc prégnant dans le partage de la vision stratégique, dans sa définition comme dans la veille au sein de l'organisation des résistances et des vecteurs de son déploiement.

#### 1. Comment prospérer dans l'imprévu ? Quelles stratégies pour un futur aléatoire ?

Comment construire un avantage concurrentiel pérenne lorsque l'environnement est instable, que les organisations se trouvent dans une situation d'hypercompétition où les avantages se font et se défont sans préavis, souvent avec violence ?

On recense trois attitudes stratégiques à l'égard de l'incertitude : le refus, le décryptage ou la gestion.

#### *LE REFUS DE L'INCERTITUDE*

Refuser l'hypercompétition impose de recréer une zone de stabilité, dans laquelle il sera possible d'utiliser les outils classiques de la stratégie. Ce refus de l'incertitude peut prendre deux formes : l'engagement et la stratégie construite ou encore « stratégie océan bleu ».

On peut choisir de caractériser la décision stratégique à partir du moment où elle engage durablement l'organisation, elle devient d'une certaine manière, irréversible. L'engagement se fonde sur ce fort degré d'irréversibilité. Face à une situation d'hyperconcurrence, les



organisations bénéficiant d'une position dominante ou quasi-monopolistique, peuvent ancrer leur stratégie sur des choix d'allocation de ressources non remis en question. Leurs pouvoirs sur l'ensemble des forces extérieures (clients, fournisseurs, pouvoirs publics, concurrents potentiels) leur permettent d'installer une forme de stabilité dans leur environnement concurrentiel immédiat.

Cette option stratégique est toutefois particulièrement risquée lorsque l'entreprise surestime sa capacité d'influence et refuse de voir la réalité du monde qui l'entoure. Et dans le contexte de mondialisation que nous connaissons, les barrières à l'entrée sont particulièrement ténues. En adoptant une stratégie d'engagement, il importe donc de bien cibler son périmètre géographique et de toujours être en veille à l'égard de l'extérieur, de toujours être en capacité de se remettre en question lorsqu'émergent une technologie nouvelle, un nouvel entrant...

De manière plus active, une organisation peut refuser d'entrer en hypercompétition en construisant son propre marché, vierge de toute concurrence, en se différenciant fortement des offres existantes. La réussite de cette approche dépend du caractère inimitable de la spécificité de l'offre proposée, facteur clef de succès de la stratégie « océan bleu ».

Cette approche stratégique construite peut déboucher sur des avantages pionniers et des stratégies de préemption à la condition sine qua non que la combinaison de ressources, processus et valeurs proposée soit réellement innovante et fondée sur des capacités nettement distinctives. Proposer une valeur originale et difficilement imitable n'est pas uniquement l'apanage des grands groupes. La stratégie « océan bleu » a permis à de petites structures d'émerger et de connaître un développement exponentiel, comme Mc Donald's par exemple dans ses débuts.

Cependant, ces approches stratégiques de réfutation de l'imprédictibilité ne sont pas exemptes de risques, souvent fatals pour l'entreprise. Elles imposent d'investir toute l'organisation dans une stratégie dont le but est l'atteinte d'une position dominante. L'engagement est total et la tentation est grande de pécher par excès de confiance dans le degré de différenciation de l'offre de valeur proposée.

#### *DECRYPTER L'INCERTITUDE*

Cette démarche consiste à tenter systématiquement d'anticiper les évolutions et de s'y préparer, selon deux méthodes : les scénarios et la théorie des jeux.

La méthode des scénarii revient à déterminer un certain nombre de configurations vers lesquelles peut tendre l'environnement et de bâtir des stratagèmes en réponse à chacun des cas crédibles anticipés. Un scénario consiste en la construction d'une représentation plausible et détaillée de situations futures envisageables, obtenue par la combinaison de facteurs structurels incertains, plus ou moins probables.

La construction des scénarii impose avant tout d'identifier les tendances structurelles de l'environnement, susceptibles de le faire évoluer plus ou moins brutalement. Il peut s'agir de prix de matières premières, de taux de change, de mesures réglementaires... La

combinaison de variations de ces variables pivots pour l'industrie aboutit à l'élaboration de scénarios futurs envisageables. Une fois les scénarios définis, il convient de déterminer leurs conditions d'occurrence en fonction de seuils hypothétiques des variables pivots. Par exemple, on peut estimer qu'à partir d'un certain seuil de prix d'une matière première stratégique, tel scénario se réalisera. Ensuite, il s'agit d'appliquer les combinaisons de variables aux plans d'affaires de l'organisation afin d'en mesurer l'impact sur sa rentabilité, puis de bâtir des stratagèmes en réponse aux difficultés rencontrées par l'organisation dans tel ou tel scénario.

Les pièges de cette méthode sont l'inflation de scénarios et la complexité des combinaisons envisagées. L'approche des scénarios repose sur une compétence calculatoire élevée, cette spécificité ne doit pas prendre le pas sur la capacité à prendre des décisions stratégiques. Autre limite, la méthode repose sur une hypothèse de relative stabilité de l'environnement, elle est donc particulièrement appropriée aux industries à cycle long comme les grandes infrastructures, l'aéronautique ou encore la pétrochimie.

Une autre méthode est appliquée pour tenter de décrypter l'incertitude : la théorie des jeux. Fondée sur l'hypothèse de rationalité des acteurs, la théorie des jeux cherche à anticiper les comportements des uns et des autres dans des situations où chacun doit agir en fonction des options choisies par les autres. La théorie des jeux se situe à la croisée des mathématiques, de l'économie, de la psychologie et de la politique. Afin de décrypter d'hypothétiques situations concurrentielles, cette méthode repose sur des calculs de gains et de probabilité en distinguant les jeux à somme nulle (ce qui est perdu pour un acteur, est gagné par un autre) et inversement (tout le monde peut gagner ou perdre), les jeux séquentiels (les acteurs font leur choix les uns après les autres) ou les jeux simultanés (les choix sont réalisés au même moment). A chaque type de situation correspond une méthode de résolution.

Les principales limites de la théorie des jeux à la décision stratégique se fondent sur deux hypothèses de base : la rationalité des acteurs et la connaissance intrinsèque de tous les joueurs en présence ainsi que leur ambition et ressources respectives. Le temps des affaires ne permet pas de prendre le temps du décryptage méthodique des choix hypothétiques des uns et des autres. Bien souvent, on décide sans connaître exactement le jeu des autres acteurs, et certains peuvent émerger sans que l'on ait pu l'anticiper.

Décrypter l'hypercompétition appartient au domaine des techniciens plus que des praticiens. Cette attitude stratégique paraît peu vraisemblable ou si elle est adoptée, suicidaire dans un monde où tout va de plus en plus vite, où il faut parfois prendre des décisions très engageantes en réaction plus qu'en anticipant posément.

#### *LA GESTION DE L'INCERTITUDE*

Refuser l'incertitude peut se révéler extrêmement risqué, tenter de la décrypter peut devenir trop complexe, chronophage et in fine sclérosant. Il paraît dès lors plus rationnel d'accepter cet environnement particulièrement instable dans lequel nous vivons et de définir des stratégies en conséquence. La plus immédiate constitue un réflexe stratégique primaire :

l'imitation – d'où l'importance capitale du positionnement stratégique évoqué ci-avant, et l'agilité pour parer avec rapidité aux turbulences subies.

Toutefois, gérer l'incertitude ne veut pas dire que l'on exclut toute tentative d'anticipation des évolutions de l'environnement, au contraire. La justesse à savoir prévoir en sachant choisir le bon sujet de prédiction constitue un avantage concurrentiel certain. Pour conduire une telle démarche, l'implication de la DRH est essentielle.

Dans un article relatant les principales conclusions de leurs recherches sur le thème « superforecasting – good judgement project », les Professeurs Philip E. Tetlock et P.Schoemaker<sup>3</sup> soulignent l'importance des prévisions dans la conduite des entreprises tout en proposant des solutions pour limiter les biais de nos limites à la prédiction. En partant d'un travail de recherche impliquant 25 000 prévisionnistes et un million de prédictions, un ensemble de pratiques pouvant permettre aux entreprises d'améliorer leurs capacités de prévision a été édifié, parmi lesquelles :

- Former à un bon jugement : apprendre et préciser les fondamentaux (que cherche-t-on précisément à prédire ?) et comprendre les biais cognitifs susceptibles de fausser le jugement (comment ajuster son comportement en déjouant les biais naturels de chacun et des effets de groupe ?) ;
- Discuter les prévisions en équipe : savoir choisir les bons équipiers, accepter la divergence pour mieux évaluer puis converger, travailler en confiance ;
- Suivre les performances et donner du feedback : capitaliser sur les biais, systématiser les processus d'évaluation a posteriori des pratiques et méthodes ayant conduit à la prévision en fonction de sa performance.

Une des clés du succès de la prévision réside dans la production de prédictions fréquentes et précises dont on mesure la justesse par comparaison.

#### L'IMITATION

Les stratégies d'imitation sont les plus répandues. Pour faire face à un environnement fortement imprévisible, tous les concurrents tendent à imiter de manière systématique chacun des mouvements stratégiques initiés par l'un d'entre eux (position leader, vs suiveurs).

L'imitation s'appuie sur la théorie des jeux. La raison pour laquelle l'ensemble du marché suit une modification de l'offre concurrente tient aux règles d'un univers de jeu à somme nulle : si ce que fait le concurrent se révèle être une réussite, il était judicieux de le suivre pour partager le gain induit, si le contraire se produit, alors personne ne pourra être tenu responsable de l'échec puisqu'il sera collectif. Cette approche peut paraître triviale mais elle permet d'expliquer des prises de risque parfois considérables. La réussite dans une telle logique revient à l'acteur ayant acquis la capacité d'imiter par anticipation.

L'imitation constitue un paradoxe stratégique. En effet, toute stratégie ne se juge que par rapport à celle de ses concurrents. L'imitation est une action fondamentale dans la

---

<sup>3</sup> *Superprévisions : perfectionner le jugement de votre entreprise (Paul J.H. Schoemaker et Philip E. Tetlock) – HBR juillet 2017*

dynamique de l'interaction concurrentielle. On mesure la robustesse (et donc l'attrait) d'une stratégie sur la base du degré de difficulté à l'imiter. Mais une stratégie axée sur l'imitation n'est pas une stratégie. Les acteurs n'échappent pas à la tentation de l'imitation, elle est salutaire à la dynamique de marché mais elle ne suffit pas à bâtir un objectif pérenne. L'imitation permet simplement de gérer la turbulence. Pour construire une réelle source d'avantage concurrentiel, il est impératif d'adopter une approche plus constructive : l'agilité.

#### L'AGILITE

L'agilité est la capacité à maintenir durablement la compétitivité d'une organisation alors que les turbulences de son environnement dépassent sa vitesse théorique d'adaptation. Cette aptitude à l'adaptation permanente œuvre sans rompre avec l'efficacité du collectif.

Ce concept a été élaboré aux Etats-Unis au début des années 90, lorsque la désindustrialisation devint un sujet de préoccupation majeur. Des centres universitaires ainsi que des organisations professionnelles se sont mobilisés pour proposer une solution contre le déclin de l'industrie américaine, très largement concurrencée à l'époque par les pays émergents. Les réflexions sur l'agilité gagnèrent le vieux continent quelques années plus tard.

Pour faire face à un environnement en pleine turbulence, une organisation peut adopter une structure d'entreprise virtuelle, soit externaliser une ou plusieurs parties de sa chaîne de valeur auprès de prestataires spécialisés. Cette tactique présente l'avantage d'une grande flexibilité et abaisse radicalement le seuil de rentabilité par la variabilisation des coûts de production. Elle permet ainsi à l'entreprise de rester profitable malgré une conjoncture défavorable. Mais elle n'est pas exempte de risques pour l'organisation qui perd ainsi tout contrôle sur ces actifs tant matériels qu'immatériels. Les prestataires auxquels elle confie sa production, se trouvent alors en capacité d'imiter la spécificité de son offre (voire sa technologie).

On comprend dès lors qu'une autre caractéristique de l'entreprise agile réside dans sa capacité à fortement différencier son offre, de manière à limiter le risque d'imitation et surtout à s'adapter en toutes circonstances à l'évolution de la demande. Cette caractéristique met l'entreprise agile en capacité d'élaborer une offre de masse mais sur-mesure, à un coût similaire à celui d'une offre standardisée. Pour ce faire, plusieurs techniques sont possibles : la différenciation retardée (la différence se greffe sur une pré-offre standardisée) ou l'implication du client dans la définition des caractéristiques produit qu'il attend. On peut citer le groupe Lego en exemple : via son site internet, ses clients proposent des créations, susceptibles d'être éditées si elles recensent un maximum d'avis positifs par la communauté cliente Lego. Nul besoin d'engager des frais d'études de marché ! Toutefois, ce mode de différenciation impose d'être en mesure de modulariser à l'extrême son offre.

La troisième principale qualité d'une entreprise agile réside dans sa capacité à réduire les délais de conception, de réalisation et surtout de commercialisation de son offre. Aujourd'hui, une large part de la clientèle est prête à payer plus cher un produit ou un service répondant à un besoin exprimé par une majorité, et pionnier sur le marché. Réduire les délais peut également permettre de s'adapter plus rapidement à de nouvelles conditions environnementales voire de susciter ces conditions.

L'agilité ne se décrète pas, elle est la résultante de méthodes de travail novatrices, révolutionnant les codes managériaux basés sur le commandement. Dans cette aventure, la

DRH doit favoriser l'ouverture du corps social tout entier aux méthodes agiles en commençant par appliquer ces préceptes au management de son équipe ainsi qu'aux processus RH qu'il est amené à mettre en œuvre. Ces méthodes (kanban, lean development, scrum...) reposent sur quatre axiomes :

- La primauté des individus sur les processus et les outils : la capacité pour un collectif à s'adapter rapidement à des changements extérieurs réside avant tout dans la collaboration des individus la composant. La réussite du collectif repose sur la volonté des dirigeants de lever les obstacles et les rigidités organisationnels et sur la confiance mutuelle. La mutualisation de l'ouvrage permet aussi de faciliter l'acceptation de l'échec et de capitaliser sur ses erreurs.
- L'expérimentation : pour aller plus vite et casser les rigidités, il est préférable d'opter pour un prototypage plutôt que de constituer une documentation exhaustive. Cela ne veut pas dire qu'il n'y a plus de méthode, l'agilité n'est pas l'anarchie. Il s'agit de raccourcir les circuits entre la conception et la réalité du terrain.
- La collaboration avec le client : comme évoqué ci-avant, les délais de commercialisation et le coût de production sont la préoccupation de l'entreprise agile. Le client doit être impliqué dans la définition des spécifications de l'offre en fonction de ses attentes. Souvent, elles sont mal définies ou évoluent rapidement. Dans ce contexte, l'élaboration rapide de prototypes, leurs tests sur le marché et l'écoute des réactions du client permettent de produire rapidement une offre conforme aux attentes du marché.
- Le suivi mais pas la planification à outrance : la gestion de projet traditionnelle avec prévisions détaillées et confrontation systématique entre plan et réalité sont souvent une perte de temps et d'argent. Il est plus efficace, dans une démarche agile, de planifier une fois les tâches validées par expérimentation.

L'agilité impose d'instaurer une culture de l'adaptabilité et d'instituer une organisation orientée « business ». La confiance au sein du collectif doit permettre de casser la résistance au changement. On voit bien combien le rôle de la DRH s'avère capital dans ce type de stratégie particulièrement adapté à l'environnement de nombre d'organisations. Faire bouger les lignes hiérarchiques, casser les codes organisationnels, tendre vers une organisation en réseau quelle que soit la taille de l'organisation, avoir recours à l'essaimage... Il s'agit de révolutionner la culture de l'entreprise, et là, le DRH est le vecteur principal.

Au terme de ce décryptage sur la stratégie des organisations, on comprend bien qu'il est capital pour la DRH d'être particulièrement investie dans la réalité business. Le temps des Hommes est aujourd'hui plus que jamais en rupture avec le temps du business. La DRH est donc la fonction toute désignée pour accompagner le collectif humain dans la gestion de cette rupture. Il s'agit de modifier les comportements, de bousculer la hiérarchie et parfois au plus haut niveau, d'inventer de nouvelles façons de travailler pour allier les attentes du marché et celles des talents, gérer dans ce maelstrom les sujets de l'intergénérationnel et du multi-culturel. Pour ce faire, il convient de tenter de comprendre les appétences et les craintes de chaque individu formant le collectif à l'égard de l'objectif stratégique déterminé et des méthodes managériales induites. Cette phase d'observation et de compréhension permet de travailler la cohésion et, de fait, l'efficacité du collectif tout entier.

## 1.2 FONCTION RH ET STRATÉGIE

### 1.2.1 DEFINITION ET HISTOIRE DE LA FONCTION RH

Sur le plan académique, la gestion des ressources humaines est une discipline des sciences sociales consistant à mobiliser des savoirs utiles aux acteurs pour comprendre et tenter de résoudre les problèmes liés à la gestion des personnes dans les organisations.

La fonction ressources humaines a émergé lentement au XIX<sup>ème</sup> siècle, elle s'est professionnalisée dans la première partie du XX<sup>ème</sup> siècle, est devenue fonction ressources humaines dans les années 80, elle est aujourd'hui reconnue comme une fonction stratégique<sup>4</sup>. Du service du personnel à la direction des ressources humaines, la Fonction Personnel telle que la nomme Jean Fombonne<sup>5</sup>, s'est développée au gré de l'histoire et des évolutions législatives qui y sont associées. D'abord des hommes issus de l'armée (années 50-60), puis des directeurs des affaires sociales (70-90), des business partners (depuis 2000), le DRH est aujourd'hui reconnu comme le partenaire privilégié de la direction générale dans bon nombre d'entreprises. La dimension technique du métier RH est souvent détenue par des experts de l'équipe RH, le DRH, lui, est l'agent de la transformation, celui qui met en œuvre la stratégie de l'entreprise avec la DG et pour certains la dessine avec lui.

Dans son ouvrage « L'affirmation de la fonction personnel dans les entreprises », Jean Fombonne schématise l'évolution de la fonction RH de la façon suivante :

- la fonction Personnel sans chef du personnel (1850 à 1916) ;
- l'émergence d'une fonction autonome (1916 à 1935) ;
- une fonction qui s'organise et devient plus politique (1936 à 1940) ;
- assistance et œuvres sociales (1940 à 1946) ;
- une fonction en plein essor (1947 à 1960) ;
- l'âge adulte (1961 à 1970) ;
- les managers (1970 à 1980) ;
- vers le management stratégique des ressources humaines (depuis 1980).

La gestion des ressources humaines constitue par ailleurs une pratique née de la fonction du personnel ainsi que des relations industrielles, elle inclut une dimension stratégique et internationale ainsi qu'une ouverture managériale.

---

<sup>4</sup> Jean-Marie Peretti, 2017, *Ressources Humaines*

<sup>5</sup> (1830-1990) Jean Fombonne a été consultant à la CEGOS, responsable de la fonction dans différentes sociétés avant d'être directeur du personnel puis DGA chargé des affaires sociales dans le groupe de la Compagnie bancaire. Il a également exercé de nombreuses responsabilités au sein de l'Association nationale des directeurs et cadres de la fonction Personnel (ANDCP), dont il fut le président de 1968 à 1971. Auteur de nombreux articles, de contributions à des ouvrages collectifs et d'un livre sur l'équité, il a, en février 2000, soutenu une thèse de doctorat sur " L'affirmation de la fonction Personnel dans les entreprises " à l'Ecole des Hautes Etudes en sciences sociales (EHESS).

Selon Jean Fombonne, la fonction ressources humaines est marquée par deux grandes périodes.

Une première période qui s'étend de 1830 à 1916, où les entreprises construisent des outils de gestion pour répondre aux problèmes pratiques qu'elles rencontrent dans leur activité : embauche, durée du travail, santé des ouvriers ... Les chefs du personnel n'existent pas encore. A cette époque, la gestion du personnel est assurée par le patron de l'entreprise ou le directeur de l'usine lorsqu'il s'agit d'un site de production. Elle se limite à l'embauche et au suivi du personnel pour permettre le bon fonctionnement de l'usine et une production optimale. La gestion est souvent paternaliste sur le principe d'un « même emploi pour la vie ». Ce mode de fonctionnement se caractérise par un contrôle aigü de la hiérarchie qui décide, planifie, organise et contrôle le bon fonctionnement de l'organisation dans le souci du respect des objectifs de production et de la santé des salariés.

Cette période est marquée par plusieurs dispositions marquantes dont la loi Le Chapelier en 1791 qui interdit les associations ouvrières et les coalitions, la création du conseil des prud'hommes en 1806 ou encore la loi sur le repos dominical en 1814.

Une seconde période marquée par l'arrivée de dirigeants professionnels des ressources humaines sans que la fonction soit pour autant reconnue comme telle. Selon Fombonne, cette période qui débute en 1917 voit apparaître deux catégories de penseurs. Les organisateurs-praticiens comme Dautry<sup>6</sup> ou Mattern<sup>7</sup> qui développent une doctrine managériale où la gestion du personnel prend une place spécifique et les théoriciens des organisations dont les plus connus sont Taylor<sup>8</sup>, Fayol<sup>9</sup> et Mayo<sup>10</sup> qui, à partir de leur expérience et de leur vécu créent des théories utilisables et dupliquables dans les entreprises.

Le Taylorisme du nom de son inventeur l'ingénieur américain Frederick Winslow Taylor, est à l'origine de l'organisation scientifique du travail avec comme objectif principal d'améliorer le niveau de rentabilité et d'optimiser la production. L'idée de Taylor est simple : chacun doit maîtriser parfaitement la tâche à exécuter et en aucun cas s'en écarter pour ainsi tirer profit du maximum de chacun. Le Taylorisme défend la théorie du « one best way »<sup>11</sup> qui consiste à étudier scientifiquement chaque poste afin de déterminer la seule bonne façon d'effectuer une tâche. Il laisse très peu de place à l'humain considérant que toute action doit être prévue.

Le XIX<sup>ème</sup> siècle et le début du XX<sup>ème</sup> siècle sont marqués par la naissance de l'industrie et le besoin en main-d'œuvre, notamment dans le domaine des chemins de fer qui recrute une main d'œuvre jeune qu'il faut former et suivre. Cette problématique conduit plusieurs

---

<sup>6</sup> 1820-1951 ingénieur (X 1900), dirigeant d'entreprises publiques et homme politique français.

<sup>7</sup> 1880-1952, Ernest Mattern ingénieur des Arts et Métiers, il a dirigé différentes usines automobiles chez Peugeot et Citroën

<sup>8</sup> (1856-1915) Ingénieur américain à l'origine de « l'organisation scientifique du travail » qui implique la division extrême du travail et la parcellisation des tâches pour tirer le meilleur des ouvriers.

<sup>9</sup> Henri Fayol 1841-1926, en 1916 il publie son ouvrage "Administration industrielle et générale" où il met en place les concepts de l'Organisation Administrative du Travail (OAT).

<sup>10</sup> 1880-1946, psychologue et sociologue australien à l'origine du mouvement des relations humaines en management.

<sup>11</sup> « Une seule bonne façon, une façon unique de faire »

entreprises à créer des directions du personnel, parmi elles, la Société générale en 1864, Schneider<sup>12</sup> en 1874, Berliet<sup>13</sup> en 1909, Renault et Citroën dans les années 1910-1915.

Plusieurs évolutions législatives marquent cette époque :

- la loi Waldeck-Rousseau sur les syndicats professionnels en 1884,
- la création de la Confédération Générale du Travail (CGT) en 1895,
- la loi sur la journée de huit heures et la création de Confédération Française des Travailleurs Chrétiens (CFTC) en 1919,
- la victoire électorale du Front Populaire et les Accords de Matignon aboutissant à l'instauration de la semaine de quarante heures et des congés payés en 1936.

En 1941, durant la guerre et le régime de Vichy, est instauré le régime de retraite par répartition et le minimum vieillesse (14 mars 1941). C'est également à cette date qu'est rédigée par René Belin<sup>14</sup> la charte du travail du 4 octobre 1941 qui introduit les corporations par activité afin de favoriser l'entente entre les ouvriers et le patronat.

A la fin de la seconde guerre mondiale s'ouvre une période de croissance économique marquée par le plein emploi, une forte croissance de la production, l'augmentation du pouvoir d'achat et le baby-boom. Jean Fourastié qualifiera cette période de Trente Glorieuses en 1979 en rappel des « Trois glorieuses de 1830 »<sup>15</sup>.

A partir de cette période, le développement des lois sociales et du pouvoir des syndicats est en marche, le service du personnel et la consolidation de la GRH font leur apparition. Parmi les évolutions sociales significatives, on peut citer :

- 1945 : Instauration des comités d'entreprise et du contrôle de l'emploi. Création de la Sécurité sociale et instauration du droit de vote des femmes. 1946 : Le préambule de la constitution de la IV<sup>ème</sup> République reconnaît le droit à l'emploi et le droit de grève. Création du Conseil national du patronat français (CNPF).
- 1950 : Instauration du salaire minimum interprofessionnel garanti (SMIG).
- 1967 : Création de l'Agence nationale pour l'emploi (ANPE).
- 1968 : Mai 68. Accords de Grenelle. Loi relative à l'exercice du droit syndical dans l'entreprise.

Le système Taylorien est de plus en plus décrié pour ce qu'il engendre comme méfaits en matière de déshumanisation du travail et de santé des salariés. Des auteurs comme

---

<sup>12</sup> Société créée par les frères Schneider qui exploite les mines de fer du Creusot, en Saône-et-Loire. L'entreprise est spécialisée dans l'acier, les chemins de fer, l'armement et la construction navale.

<sup>13</sup> Constructeur automobile français fondé par Marius Berliet en 1899.

<sup>14</sup> Syndicaliste puis Ministre durant le régime Pétain

<sup>15</sup> Révolution des 27,28 et 29 juillet 1830 qui a porté sur le trône Louis-Philippe 1<sup>er</sup>



Abraham Maslow<sup>16</sup> mettent par ailleurs en évidence l'importance des conditions de travail, leur impact sur la santé des salariés et la productivité de l'entreprise, de la prise en compte du facteur humain et de la nécessité de laisser de l'autonomie aux travailleurs.

La « Pyramide de Maslow »<sup>17</sup> est une représentation pyramidale de la hiérarchie des besoins qui illustre la théorie de la motivation selon Maslow sur la base d'observations faites dans les années 40. Des besoins physiologiques au besoin de s'accomplir, la pyramide de Maslow décrit les besoins humains par ordre d'importance en cinq niveaux. Selon Maslow, les motivations d'une personne résultent de certaines de ses insatisfactions. Appliqué au monde de l'entreprise et au management en particulier, la théorie de Maslow permettrait d'identifier et d'appréhender les zones d'insatisfactions individuelles afin de comprendre les facteurs de motivation associés.

D'autres auteurs comme Herzberg<sup>18</sup> ou McGrégor<sup>19</sup> défendent la théorie selon laquelle la motivation des salariés passe par l'amélioration de facteurs qui dépassent la simple question de la rémunération. Cela implique pour la fonction RH de devoir activer d'autres leviers, la rémunération ne suffit pas toujours à maintenir l'engagement des salariés.

La fonction RH moderne « s'est plutôt révélée dans les années 1970 avec l'irruption du social, où les syndicats forts et reconnus par le législateur s'appuyaient sur un droit social en pleine mutation (Eysette & Bessyre, 2014) ». Les acteurs de la fonction RH de cette époque sont des spécialistes en droit social pour permettre à l'entreprise de faire face aux mutations économiques en lien avec la mondialisation et l'arrivée de nouvelles générations sur le marché du travail. Des évolutions législatives importantes ont lieu durant cette période comme par exemple l'instauration du salaire minimum interprofessionnel de croissance en 1970 (SMIC), la loi sur la formation professionnelle (1971) ou encore la loi sur l'autorisation administrative de licenciement (1975)<sup>20</sup>.

Le milieu des années 70 marque une rupture majeure avec les Trente Glorieuses : choc pétrolier en 1971, premiers effets de la mondialisation, croissance économique en chute, le tout provoquant une augmentation du taux de chômage (5,4% fin 70). Les pratiques managériales utilisées jusqu'à lors montrent leurs limites, l'entreprise doit se réinventer autour d'une fonction RH qui sera désormais associée aux décisions en lien avec la gouvernance et la stratégie. La direction des ressources humaines « se construit autour de boîtes à outils qu'elle installe, gère et consolide : direction par objectifs, appréciation de performance, plans de formation, gestion prévisionnelle des effectifs » (Eysette & Bessyre, 2014) ...

---

<sup>16</sup> Psychologue américain connu pour ses travaux sur la motivation des individus

<sup>17</sup> 1943, Besoins physiologiques, besoin de sécurité, besoin d'appartenance, besoin d'estime, besoin d'accomplissement

<sup>18</sup> 1943, Besoins physiologiques, besoin de sécurité, besoin d'appartenance, besoin d'estime, besoin d'accomplissement

<sup>19</sup> 1906-1964 : professeur de management qui a beaucoup contribué au développement des pratiques managériales et notamment la « théorie X et Y »

<sup>20</sup> Obligation faite à un employeur, quel qu'il soit, envisageant un « licenciement, individuel ou collectif, fondé sur un motif économique, d'ordre conjoncturel ou structurel » de recueillir l' « autorisation de l'autorité administrative compétente ». Le texte a été abrogé (article L. 321-7 du code du travail, le texte a été abrogé en 1983 par Philippe Seguin alors Ministre du Travail)

A partir des années 80, des événements majeurs amplifient le rôle de la DRH : second choc pétrolier, récession économique aux Etats Unis et au Japon mais également l'arrivée de la Gauche au pouvoir qui met en œuvre de nombreuses évolutions législatives dont le passage aux 39 heures ou la retraite à 60 ans. C'est l'essor des observatoires de métiers avec comme ambition d'anticiper et d'accompagner la qualification collective des ressources afin de faire face aux évolutions technologiques ou organisationnelles avec le souci de protéger l'emploi des salariés.

Les années 80 symbolisent également l'arrivée des indicateurs (« KPI » = key indicator performance, indicateur de performance), de nouvelles techniques de management en provenance des Etats-Unis (Lean, Kanban...). Le rapport Riboud de 1987 du nom de son auteur Antoine RIBOUD alors président de la société BSN (devenue Danone) fait entrer la GRH dans les négociations sociales. Son idée est de dépasser la traditionnelle GPEC pour favoriser une vision moyen et long terme. Dans son rapport, Antoine Riboud suggère une approche GPEC qui permettrait de faire le lien entre les emplois, la formation et l'évolution des organisations avec comme fil conducteur la stratégie de l'entreprise. C'est une étape majeure pour la FRH.

De nouveaux défis se profilent pour la DRH pour faire face aux crises économiques et aux mutations liées aux effets collatéraux de la mondialisation, dont les restructurations d'entreprise. Les défis portent sur :

- la nécessité d'assurer une adéquation entre les besoins en compétences et les ressources disponibles sur le marché ;
- la capacité à optimiser les performances individuelles et collectives et à créer de la valeur pour l'entreprise et ses actionnaires ;
- faire face à l'arrivée de nouvelles générations sur le marché du travail (les jeunes arrivent plus tardivement car ils font des études plus longues) ;
- la nécessité pour l'entreprise de s'adapter à un marché en constante mutation pour rester compétitive et gagner de nouvelles parts de marché.

La fonction RH doit désormais travailler sur une offre RH globale qui tient compte des contraintes du marché, elle devient peu à peu un « business partner ».

Les choses s'accroissent dans les années 2000 avec, en France, le passage aux 35 heures qui contraint bon nombre d'entreprises à revoir leur mode de fonctionnement et d'organisation. Le rôle de la fonction RH ne se limite plus à la seule mise en conformité de l'entreprise et au respect du code du travail. Il s'agit de mettre en place de nouveaux outils et de nouvelles pratiques managériales (agilité, méthode Scrum ou Kanban...) afin de mener « la guerre des talents »<sup>21</sup>, fidéliser les salariés et d'assurer leur montée en compétences, de

---

<sup>21</sup> <sup>21</sup> Concept décrit dans un article par 5 consultants du cabinet McKinsey en 1998 et développé dans un livre « The War for Talent, McKinsey Quarterly, 3-1998 »

professionnaliser la fonction RH et de se rapprocher des managers de proximité en développant l'accompagnement individualisé.

De nombreuses réformes ont été mises en œuvre depuis les années 2000 (consultation obligatoire des IRP sur la stratégie de l'entreprise, négociation obligatoire sur la GPEC...) avec une forte accélération à partir de 2010. L'objectif poursuivi par les pouvoirs publics est de renforcer le dialogue social au sein des entreprises en responsabilisant les parties prenantes afin de les rendre acteurs de leur parcours professionnel : patronat, syndicats, représentants du personnel et salariés.

Parmi les réformes marquantes figurent :

- la réforme sur la rénovation de la démocratie sociale qui modifie les règles de représentativité (2008) ;
- la loi sur la sécurisation de l'emploi qui supprime le DIF au profit du CPF, modifie les règles de consultation des instances représentatives et fixe une durée minimale de durée du travail hebdomadaire à 24 heures (2013) ;
- la réforme de la formation professionnelle qui supprime l'obligation légale de formation des entreprises (=0,9% de la masse salariale) et impose dans le même temps à l'employeur d'organiser la montée en compétences de ses salariés avec un bilan de carrière obligatoire tous les 6 ans (2014) ;
- la loi Macron qui modifie les règles en matière de travail du dimanche et instaure un barème des indemnités prudhommales (2016) ;
- la loi Rebsamen qui modifie en profondeur les règles de consultation des instances représentatives du personnel en les réunissant dans 3 catégories distinctes : information économique & financière, stratégie, politique sociale de l'entreprise (2016) ;
- la loi Travail qui inverse la hiérarchie des normes et introduit des dispositions destinées à simplifier le code du travail.

Ces évolutions impliquent un changement de vision et de posture de la part de la DRH qui vit parfois mal cet exercice de style qui nécessite à la fois adaptation, sécurisation, anticipation et conduite du changement. Pour être un partenaire stratégique et accompagner la transformation de l'entreprise (internationalisation, effets de la mondialisation, arrivée de la génération Y sur le marché du travail...), les DRH doivent allier respect de la législation, équilibre du dialogue social et pilotage de la politique RH.

Par ailleurs, le rapport au travail a changé ce qui impacte directement les pratiques managériales et la politique sociale des entreprises, et ce quelle que soit leur taille. Les scandales financiers, les affaires de « parachutes dorés » (Enron, Kerviel, Madoff ...) et la pression de plus en plus marquée des actionnaires contraignent l'entreprise à réinventer de nouveaux paradigmes et une nouvelle façon de manager ses ressources humaines. L'entreprise doit désormais intégrer la notion de RSE dans le processus de gouvernance (Responsabilité Sociétale et Sociale de l'Entreprise), un sujet en prise directe avec la politique ressources humaines.

Nous l'avons vu, la fonction RH a connu de nombreuses évolutions qui ont transformé en profondeur son positionnement dans l'entreprise et, par voie de conséquence, la nature de ses missions. La partie suivante sera consacrée à l'étude des missions et des processus RH en tenant compte de leur évolution dans le temps.

### 1.2.2. ROLE ET MISSIONS DE LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES

Comme cela a été évoqué précédemment, les missions de la fonction ressources humaines ont évolué de manière significative depuis le siècle dernier. D'abord dédiée à la gestion « traditionnelle » du personnel (embaucher et payer les salariés), la fonction RH a dû s'adapter à l'évolution du marché, à la conjoncture économique et à la réglementation.

Les pratiques RH ont évolué pour passer d'une approche purement administrative à une approche en lien avec les contraintes opérationnelles et la stratégie de l'entreprise. L'évolution de ces pratiques peut par ailleurs varier en fonction de l'organisation, de la taille et de l'effectif de l'entreprise.

A partir des années 2000, deux pôles se distinguent au sein de la fonction RH :

- les fonctions et les métiers opérationnels : correspondants RH, responsables RH ...
- les fonctions prospectives en lien avec la stratégie de l'entreprise : comp & ben, contrôle de gestion sociale....

Les missions de la FRH sont diverses et complexes, « *La fonction RH doit être alternativement le pompier de service ou l'abbé Pierre, le boucher ou le jardinier, le chirurgien ou l'homme de foi* » (Boureau, 1997). Elles seront étudiées ici selon 2 approches différentes : d'une part le modèle proposé par Dave Ulrich<sup>22</sup> et Jean-Marie Peretti, d'autre part selon l'approche par les risques ressources humaines.

Selon Dave Ulrich, les missions de la FRH peuvent être examinées selon 2 axes : orientations sur le présent ou le futur, focalisation sur les hommes ou sur les processus (voir figure ci-dessous).

---

<sup>22</sup> Professeur, consultant et expert américain en RH, il est connu pour ses travaux sur les missions et le positionnement de la fonction RH dans les entreprises. Il est notamment à l'origine du terme « HR business partner ».



Il propose par ailleurs une définition de la FRH en 4 grands axes :

- accompagner le déploiement de la stratégie ;
- assurer la promotion du changement en agissant sur la culture et les procédures ;
- favoriser la motivation des salariés ;
- optimiser la gestion de tâches administratives.

Le modèle de Dave Ulrich repose sur le principe selon lequel un bon RH ne doit pas seulement s'intéresser aux données en lien avec son métier mais doit aussi tenir compte de l'environnement extérieur (économie, politique, concurrence...). Dans sa matrice de référence, Dave Ulrich définit et répartit le rôle des professionnels de la RH comme suit<sup>23</sup> :

- expert administratif,
- champion des salariés,
- agent du changement,
- partenaire stratégique de la Direction.

« **L'expert administratif** » veille à ce que les salariés soient payés en temps et en heure. Il est garant du respect des processus et des procédures qu'il fait appliquer et qu'il améliore avec comme objectif l'efficacité et l'efficience. Le rôle d'expert s'est enrichi d'une dimension supplémentaire : il ne suffit plus de « bien faire les choses », il faut dorénavant que les experts RH contribuent à la création de valeur pour l'ensemble de parties prenantes, qu'elles soient internes ou externes à l'entreprise (dirigeants, salariés, actionnaires,

<sup>23</sup> ULRICH, D. *Human Resource champions, the next agenda for adding value and delivering results*, Boston, Harvard Business school press 1996, p.24.

partenaires...). Dans les faits, l'expert administratif est aussi un expert fonctionnel capable de mettre en perspective la nécessaire mise en conformité de l'entreprise avec les contraintes liées au business.

« **Le champion des salariés** » doit veiller à ce l'organisation traite bien ses collaborateurs. Il est à l'écoute et sait détecter les signaux faibles en essayant de maintenir un équilibre entre les exigences de l'organisation et les résultats que doivent fournir les collaborateurs. En tant que champion des salariés, la fonction RH joue à la fois le rôle de « développeur du capital humain » en matière de compétences, de savoir et de savoir-faire et le rôle « d'avocat des salariés » vis-à-vis des organes de direction. Agir en qualité de champion des salariés doit permettre de renforcer l'engagement des collaborateurs et contribuer ainsi à la création de valeur.

« **L'agent du changement** » soutient les changements nécessaires, il a un rôle d'architecte et adapte les processus pour permettre et soutenir le changement. Il intervient également en phase amont pour analyser la faisabilité du changement, identifier les facteurs clés de succès et les freins éventuels. Le rôle d'agent du changement implique d'accompagner les collaborateurs pour « limiter les irritants » et maintenir un niveau d'adhésion acceptable. L'agent du changement accompagne également les managers, il met en œuvre les actions nécessaires pour faire évoluer les pratiques managériales et les suit.

« **Le partenaire stratégique** » veille à ce que la stratégie RH mise en œuvre soit cohérente avec la stratégie globale de l'entreprise. Il traduit la « stratégie d'affaires » en priorités et pratiques RH et construit la stratégie RH sur la base des objectifs que s'est fixés l'entreprise et veille à mettre en œuvre tous les moyens nécessaires pour atteindre ces objectifs. Comme pour la conduite du changement, le partenaire stratégique doit être en capacité de participer à la formulation de la stratégie de l'entreprise en questionnant l'organisation pour s'assurer de la faisabilité du projet d'entreprise.

Un rôle complémentaire a été ajouté à la typologie initiale des rôles RH de Dave Ulrich : **le leader**. Il s'agit pour la fonction RH d'agir en leader pour animer la communauté RH, insuffler et promouvoir la dimension humaine au sein de l'organisation, porter et vendre le projet d'entreprise.

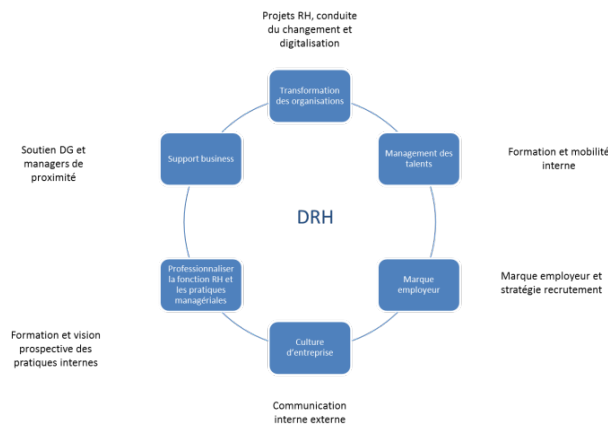
Si la matrice de Dave Ulrich permet de donner de la visibilité sur le positionnement de la FRH dans l'organisation, il est difficile de savoir si tous les rôles doivent être et s'ils peuvent être joués simultanément et avec la même intensité dans un contexte où les besoins exprimés par les opérationnels et les dirigeants sont tous urgents et formulés au dernier moment...

De son côté, Jean-Marie Peretti propose de regrouper les missions principales de la fonction RH comme suit :

- Administration du personnel et SIRH (système d'information ressources humaines) ;
- Gestion des ressources humaines ;
- Formation et développement des compétences (talent management) ;
- Développement social ;

- Gestion des coûts de personnel (de la masse salariale) ;
- Information et communication;
- Conditions de vie au travail ;
- Relations sociales ;
- Conseil à la hiérarchie dans la gestion du personnel ;
- Relations externes.

Ce descriptif mérite d'être complété par deux missions importantes en lien avec les attentes de la DG : la conduite de la transformation et la mise en œuvre de la transition numérique (voir schéma ci-dessous). Ces sujets seront abordés de la manière plus détaillée dans le chapitre en lien avec les leviers de la FRH.



Nous l'avons constaté, les missions régaliennes de la fonction RH se sont enrichies depuis les années 80 et bien qu'elles reposent toujours en partie sur la connaissance technique (droit social), elles sont aujourd'hui plus en prise avec la stratégie et le positionnement business de l'entreprise.

Comme cela est évoqué dans l'ouvrage « Comment la DRH fait sa révolution », la FRH doit :

- « Repenser le travail » car le monde dans lequel les entreprises évoluent, a changé ;
- « Faire muter le système de management hiérarchique » car le management top-down a montré ses limites et le rapport au travail des générations qui arrivent sur le marché a changé ;
- « Avoir une approche stratégique de la RSE » parce qu'elle impacte la performance de l'entreprise ;
- « Avoir une approche globale » et non une vision exclusivement orientée RH, la FRH évolue dans un écosystème qu'elle doit faire évoluer ;
- « Construire une stratégie d'attraction et de rétention des talents » car c'est l'une des attentes majeures de la DG et des managers de proximité.

C'est une transformation en profondeur de la FRH et comme le démontrent les études de Lawher et Boudreau qui analysent depuis plusieurs années la répartition du temps des DRH des grandes entreprises nord-américaines, « *c'est une transformation sur le long terme qui se fait de manière inégale selon la taille et l'activité de l'entreprise* » (Barabel, 2014). Selon eux, le DRH n'est pas encore vraiment devenu, dans la majorité des cas, un partenaire stratégique. Dans la même enquête, ils constatent la faiblesse relative de l'implication des RRH dans la définition des « stratégies d'affaires ». Les constats faits par Lawher et Boudreau sont par ailleurs corroborés par l'enquête réalisée par la CEGOS en 2016 auprès de 245 DRH/RRH qui révèle que 46% des sondés indiquent « manquer d'informations sur la stratégie de l'entreprise ».

La « révolution » de la FRH implique non seulement un changement de posture de la part du DRH pour passer du rôle d'expert à celui d'expert-consultant, d'agent de la transformation et de conseiller, mais également par la mobilisation de nouvelles compétences qui dépassent la simple maîtrise technique des sujets RH.

## COMPETENCES CLES DRH

Outre ses connaissances techniques en droit social, le DRH du 3<sup>ème</sup> millénaire<sup>24</sup> doit mobiliser de nouvelles compétences pour répondre aux attentes des différentes parties prenantes avec lesquelles il interagit. Dans son ouvrage « Human Resource Champion », Dave Ulrich associe 6 compétences clés à la fonction RH :

- **Le stratège** qui sait comprendre la société et le business et mettre en œuvre les actions associées en matière de talent, de culture et de leadership.
- **L'activiste crédible** qui développe (grâce à sa crédibilité) des relations de confiance et joue un rôle clé dans l'amélioration des performances de l'organisation.
- **Le gestionnaire des talents** qui définit, suit et développe les talents et les compétences clés que doit posséder l'organisation pour réaliser ses objectifs.
- **Le gestionnaire du changement** qui initie le changement et le suit, il accompagne la direction et les collaborateurs.
- **L'exécutant opérationnel** innovant qui sait trouver des solutions innovantes, les met en œuvre, en assure le suivi et en évalue l'impact.
- **L'adepte de la technologie** qui l'utilise pour travailler plus efficacement, partager des connaissances et créer des liens entre les collaborateurs. Il promeut et cherche à faire accepter l'utilisation de nouveaux canaux de communication comme, par exemple, les médias sociaux.

Les travaux de Dave Ulrich illustrent la complexité du poste occupé par le DRH par la diversité des compétences qu'il requiert. Dans les faits, le profil du DRH est celui « d'un

---

<sup>24</sup> En référence à l'ouvrage d'Edgar ADEED, « DRH du 3<sup>ème</sup> millénaire »



dirigeant en puissance »<sup>25</sup> capable à la fois de maîtriser les aspects techniques du métier et d'adopter une posture prospective pour influencer sur la stratégie de l'entreprise et créer de la valeur pour l'ensemble des parties prenantes. « *On peut facilement faire le lien entre les qualités d'un patron et celles d'un DRH* »<sup>26</sup> (Added, Dartiguepeyroun, Lamothe, & Sappe, 2014) car il est capable de faire le grand écart entre la gestion de problématiques très opérationnelles, la mise en conformité et la réflexion stratégique en lien avec les ambitions de croissance de l'entreprise.

De son côté, Jean-Marie Peretti suggère à la DRH d' « élargir son champ de compétences pour gagner en crédibilité ». Parmi les pistes possibles selon lui, la RSE. Il introduit la notion de DRHDD (DRH du développement durable) car « *la fonction est non seulement garante du respect des règles et de la mise en conformité pour sécuriser l'entreprise (droit du travail) mais elle doit également veiller à l'évolution des pratiques managériales et à préserver la culture de l'entreprise afin de garantir son image et sa réputation* » (Peretti, 2017). Pour élargir son champ de compétences et renforcer sa crédibilité, Jean-Marie Peretti insiste sur la nécessité pour la DRH d'acquérir de nouvelles compétences dont l'agilité, le management stratégique, le marketing, la conduite du changement ou la gestion.

L'approche d'Ulrich et de Peretti permet d'établir un portrait-type de ce que devrait être le DRH des années 2000 ou encore le « DRH du 3<sup>ème</sup> millénaire ». A la fois expert et pédagogue, le DRH œuvre pour accompagner le déploiement de la stratégie de l'entreprise, il développe l'employabilité des collaborateurs avec comme finalité la création de valeur pour l'ensemble des parties prenantes.

Le DRH du 3<sup>ème</sup> millénaire n'est plus seulement un expert du droit du travail. Il est à la fois garant du respect des règles en restant le contact privilégié des opérationnels pour favoriser la croissance de l'entreprise et attirer de nouveaux talents. Le DRH des années 2000 est le « *jardinier de la culture d'entreprise, leader de la transformation, architecte du développement des talents et des réseaux, innovateur social et sociétal* » (Eysette & Bessyre, 2014).

Si beaucoup de DRH sont encore des spécialistes du droit social, bon nombre d'entre eux sont d'anciens opérationnels à qui le poste de DRH a été proposé pour leur connaissance du terrain et du business de l'entreprise. Une enquête réalisée par le groupe Manpower en 2013 révèle que 37% des DRH du CAC 40 sont d'anciens opérationnels sans aucune expérience RH. Les raisons évoquées par les directions pour justifier du recours à un opérationnel plutôt qu'à un expert RH témoignent d'une mutation de la fonction : si elles recrutent des opérationnels, c'est pour disposer de « DRH aux compétences démontrées de leadership, de gestion de situations difficiles, et à la meilleure compréhension des enjeux business ». Comme cela est évoqué dans l'ouvrage « Comment la RH fait sa révolution, « *le conseil d'administration veut quelqu'un de fort à ce poste, orienté business, plus directif, plus carré, plus leader qu'un DRH traditionnel* ».

---

<sup>25</sup> Didier PITELET, DG de l'agence de communication Onthemoon

<sup>26</sup> Stéphane ROUSSEL, président du Cercle de l'excellence RH »

Toujours selon cette enquête, 35% des DRH en poste sont issus d'une formation de type école de commerce, 22% d'une formation juridique<sup>27</sup>. A noter que le turn over des DRH du CAC 40 est important (18% en 2013), l'ancienneté moyenne est seulement de 3 ans. 85% des nouveaux arrivants ne sont pas d'anciens DRH, 42% d'entre eux viennent d'une autre entreprise. Sur les raisons qui motivent les dirigeants à recruter un DRH en externe plutôt que par la promotion interne, ressortent l'expérience dans un contexte international et la capacité à incarner le changement et à conduire des opérations de transformation : « *les DG cherchent des DRH pour la transformation à l'extérieur car ils ne savent pas toujours ce que les DRH modernes peuvent leur apporter* »<sup>28</sup> (Eysette & Bessyre, 2014).

Pour le dire simplement, le DRH des années 2000 « *porte le capital humain de l'entreprise* » (Added, Dartiguepeyroun, Lamothe, & Sappe, 2014), elle « *doit développer la coopération inter business et désiloter l'organisation*<sup>29</sup> » (Added, Dartiguepeyroun, Lamothe, & Sappe, 2014) » en « *n'oubliant pas la base de son métier et garder du temps pour la relation* » (Added, Dartiguepeyroun, Lamothe, & Sappe, 2014). Elle doit par ailleurs interagir avec l'ensemble des parties prenantes qu'elles soient internes ou externes à l'entreprise.

#### LES CLIENTS DE LA FONCTION RH/ LES PARTIES PRENANTES ?

La nature des clients de la FRH et ses relations avec ceux-ci a évolué simultanément avec son appellation. D'abord au service des dirigeants pour des tâches de nature plutôt administrative en lien avec la gestion du personnel, la fonction RH a renforcé son interaction avec les différentes parties prenantes de l'entreprise.

Selon Jean-Marc Peretti, « *la fonction RH travaille aujourd'hui pour quatre catégories de clients internes dont les attentes sont très diverses* (Peretti, Ressources Humaines, 2017) » :

- Les dirigeants de l'entreprise qui attendent le support de la DRH pour la mise en œuvre de la stratégie, qu'elle soit un acteur de la compétitivité au service de la création de valeur ;
- Les managers opérationnels qui attendent le support de la DRH en termes de management, la fonction RH est garante de l'engagement des managers ;
- Les salariés qui voient la fonction RH comme le garant de l'équité, de l'employabilité et de l'éthique ;
- Les représentants du personnel pour lesquels la fonction RH est garante de l'écoute, de la conformité et de la dynamique sociale.

**Les dirigeants** de l'entreprise attendent de la fonction RH qu'elle soit dans une démarche « amont » consistant à insuffler la dimension humaine dans la stratégie de l'entreprise et à mettre en œuvre les actions nécessaires à son déploiement. La FRH est considérée comme

---

<sup>27</sup> <http://www.manpowergroup.fr/les-nouveaux-visages-de-la-transformation-de-lentreprise-qui-sont-les-drh-du-cac-40/#infographie>

<sup>28</sup> Marie-Françoise DAMESIN, DRH Renault

<sup>29</sup> Franck MOUGIN, DRH VINCI

un facilitateur qui met en œuvre des solutions permettant la résolution de problèmes, le tout au service de la création de valeur pour l'entreprise, ses collaborateurs et ses actionnaires : « *Le DRH est un facilitateur qui met en œuvre des solutions et non des problèmes (Yves Metz, Président d'Ingérop)* ». Ce qu'attendent les dirigeants et les autres parties prenantes du DRH « *c'est qu'il aille au-delà de leurs attentes en proposant des initiatives, en sachant les faire accepter, en accompagnant le changement et tout ceci en maîtrisant les coûts* »<sup>30</sup>.

Au-delà des missions régaliennes de la FRH, la DG attend d'elle qu'elle « soit en capacité de s'engager et à faire ses preuves dans les chantiers suivants (Eysette & Bessyre, 2014) » :

- La transformation de l'organisation avec reporting chiffré sur des thématiques en lien avec la globalisation du business, la révolution numérique, la RSE ;
- Le management des talents : « *on attend de la FRH qu'elle traduise en profils humains les plans stratégiques de l'entreprise en sachant questionner la stratégie* » (Eysette & Bessyre, 2014) ;
- Savoir faire bouger les lignes tout en restant le garant de la culture de l'entreprise.

Les attentes de la DG peuvent cependant varier selon le type d'organisation, l'activité et la situation économique et financière de l'entreprise. Plus l'entreprise est petite, plus la fonction RH et son titulaire doivent maîtriser toutes les dimensions du métier, du droit social à la stratégie RH en passant par le support opérationnel, « *Le DRH de PME est souvent un expert, il y en aura toujours* » (Eysette & Bessyre, 2014).

Le rôle de la FRH et de ses représentants dépasse donc largement la maîtrise de l'environnement juridique. Il s'agit d'être à la fois expert et dirigeant, « *Aujourd'hui le rôle de la DRH est un plus un rôle de ET que de OU* » (Added, Dartiguepeyroun, Lamothe, & Sappe, 2014). La FRH doit à la fois traiter les sujets quotidiens récurrents et s'inscrire dans une action dans le temps, « *Le DRH est le gestionnaire des contradictions, l'architecte de la culture et du sens de l'entreprise* (Added, Dartiguepeyroun, Lamothe, & Sappe, 2014) ».

Interrogés par MERCER en 2016 sur les attentes prioritaires vis-à-vis des DRH, les DG citent les sujets suivants :

- Recrutement, attractivité, marque employeur ;
- Digitalisation de l'entreprise ;
- Fidélisation des talents clés ;
- Développement du management du leadership ;
- Action en faveur de l'engagement des collaborateurs.

Ces attentes sont à mettre en perspective avec les résultats de l'enquête menée par la CEGOS en 2016 qui laissent apparaître des réalités très différentes. Les répondants indiquent passer 29% de leur temps sur des tâches de nature administrative (+15,5% par rapport à 2012) et 17% pour des missions en lien avec la conduite du changement et

---

<sup>30</sup> Enquête Manpower 2013

l'accompagnement stratégique (en 3<sup>ème</sup> position après le conseil aux opérationnels, -5,5% par rapport à 2012). En outre, 81% d'entre eux ajoutent dédier la majeure partie de leur temps à la négociation d'accords suite aux évolutions réglementaires, 76% indiquent passer beaucoup de temps « à éteindre des incendies ». Des résultats en contradiction avec les attentes de la DG, des salariés et des DRH eux-mêmes...

**Les managers** attendent de la fonction RH un soutien quotidien actif qui nécessite d'allier dimension humaine et contraintes opérationnelles. Elle est considérée comme un facilitateur au service du business en charge d'apporter le support nécessaire aux managers notamment en matière de recrutement. Depuis le début des années 2000, la gestion du capital humain est considérée comme prioritaire par les entreprises qui dédient une partie importante de leur budget formation pour former les managers au management ainsi qu'à la gestion des RH. C'est l'ère du « Tous DRH » comme le décrit Jean-Marie Peretti dans son ouvrage paru en 2003<sup>31</sup>. Le concept est intéressant car il met en avant l'importance de la dimension humaine et sa nécessaire prise en compte par les managers. Il met également en évidence la nécessité de partager la FRH entre la DRH et les opérationnels. Le concept semble avoir cependant atteint ses limites car à force de vouloir décentraliser les missions de la FRH pour responsabiliser les managers, la fonction a perdu en influence. Dans certaines entreprises, les managers ont pris le pouvoir et les DRH sont devenus des « *yesmen* »<sup>32</sup> (Eysette & Bessyre, 2014). La FRH est considérée comme une « *boîte à outils* » et les membres de son équipe comme « *des auxiliaires chargés de l'exécution* » (Eysette & Bessyre, 2014).

Pour éviter ces dérives, la DRH doit intervenir auprès des managers en qualité d'agent de la cohésion. Elle participe à leur formation, à leur acculturation au management afin de leur permettre d'acquérir les clés de compréhension de l'organisation et de l'humain : « *la DRH est à la manœuvre pour la sélection et le développement des dirigeants...sélection et formation des managers au permis de conduire managérial* »<sup>33</sup> (Addad, Dartiguepeyroun, Lamothe, & Sappe, 2014). En apprenant aux managers à faire grandir leurs équipes, la DRH participe au développement des compétences individuelles et collectives, elle crée de la valeur pour l'entreprise et ses parties prenantes. L'action de la DRH s'inscrit dans la durée, elle favorise la diversité au sein des équipes et limite les risques de « consanguinité » auquel Henry Mintzberg fait référence dans son ouvrage « Des managers, des vrais, pas des MBA ! » (MINTZBERG, 2005). Il y porte un regard critique sur le management et son enseignement dans les écoles et au sein des entreprises.

**Les salariés**, quant à eux, voient la FRH comme un agent de l'équité, ils attendent « un traitement équitable » de sa part en matière d'évaluation, de reconnaissance du mérite individuel, et de rétribution. Ils attendent également de la FRH qu'elle mette en œuvre les actions nécessaires au développement des compétences pour favoriser leur employabilité (interne et externe) et qu'elle agisse en faveur de la communication au sein de l'entreprise.

---

<sup>31</sup> « Tous DRH », sous la direction de Jean-Marie, 2003, Eyrolles

<sup>32</sup> Préface de Muriel Pénicaud

<sup>33</sup> Philippe DORGE, Executive VP HR PSA

De récents sondages réalisés auprès de salariés d'entreprise de taille et de secteurs d'activité différents font ressortir une insatisfaction générale des salariés vis-à-vis de la FRH. L'enquête menée par la CEGOS en 2016 révèle un degré de confiance des salariés vis-à-vis de la DRH de 5,4/10. Les principaux reproches adressés à la DRH concernent l'insuffisance de la prise en compte du facteur humain (56%, +19% par rapport à 2012) et le manque de transparence (42%, +16% par rapport à 2012). A noter que 15% des répondants soulignent un manque d'innovation de la part de la DRH.

Une autre étude menée par le site emploi qapa.fr en 2017<sup>34</sup> révèle que 84% des femmes et 82% des hommes interrogés considèrent que les DRH sont davantage au service de la direction que préoccupés par les intérêts du personnel de leur société. Conséquence de ce manque d'intérêt, 78% de femmes et 71% d'hommes se déclarent insatisfaits de la FRH considérant qu'elle ne répond pas à leurs attentes. Ils reconnaissent néanmoins l'importance de la fonction au sein d'une société puisque 78% de femmes et 71% d'hommes déclarent qu'elle contribue au succès de l'entreprise. Le manque d'interaction entre la DRH et les salariés ne contribue pas à améliorer l'image de la FRH qui reste principalement connue des salariés pour son action en faveur du recrutement et de la GPEC et par voie de conséquence les licenciements et les procédures disciplinaires (cf. tableau ci-dessous)

Selon vous, quelles missions sont liées à la fonction de votre DRH :		
Réponses	Femmes	Hommes
Le recrutement, les formations, la gestion des carrières	20%	22%
Les licenciements et procédures disciplinaires	15%	20%
Les négociations collectives et sociales	14%	18%
La gestion des paies, administration du personnel	12%	13%
L'accompagnement, la motivation	12%	12%
Le management	7%	4%
La communication et les relations publiques	5%	4%
La comptabilité et la gestion	4%	1%
La gestion des plannings	4%	2%
La logistique	3%	1%
Le développement commercial	2%	1%
Le service client	2%	2%

**Les représentants du personnel** quant à eux voient dans la FRH un interlocuteur privilégié en matière de dialogue social. Selon différentes enquêtes menées par l'ANDRH, leurs attentes varient en fonction de l'activité de l'entreprise et de son organisation mais de manière générale, les représentants du personnel déclarent vouloir s'inscrire dans une démarche de co-construction avec la FRH. Ils attendent d'elle écoute et échange au service d'un dialogue social constructif mais aussi une action continue en matière de mise en conformité pour garantir le respect de la loi et les droits des salariés.

<sup>34</sup> <https://www.qapa.fr/news/vision-ont-francais-de-drh-2017-310/>

L'interaction de la fonction RH ne se limite pas aux clients internes, selon son type d'activité et son organisation, elle peut également concerner des parties prenantes externes comme les actionnaires, les clients ou les pouvoirs publics. Les attentes des actionnaires peuvent être associées à celles de la direction générale. Elles peuvent varier selon qu'ils soient actionnaires et salariés ou simples actionnaires. Ils attendent de la DRH qu'elle bâtisse une stratégie RH au service de la création de valeur et du développement de la performance économique de l'entreprise.

Les clients et les partenaires externes de l'entreprise voient dans la DRH le garant des pratiques managériales de l'entreprise. La DRH est également l'interlocuteur privilégié des clients externes en matière de responsabilité sociale et environnementale, deux sujets qui sont désormais devenus indissociables du business et pour lesquels l'action de la fonction RH est prépondérante.

Cette action se poursuit au-delà des frontières de l'entreprise puisque la DRH doit être à l'écoute du marché et être en capacité de jouer un rôle de lobby en matière d'évolutions réglementaires et sociales afin d'anticiper leurs effets sur l'activité et la performance de l'entreprise.

## L'APPROCHE DE LA MISSION DE LA FONCTION RH PAR LA GESTION DES RISQUES RH

Le monde de l'entreprise est confronté à de nombreuses mutations depuis le début des années 2000 : crises économiques, politiques et sanitaires, catastrophes naturelles ou encore mondialisation et concurrence accrue constituent autant d'éléments qui peuvent déstabiliser le fonctionnement d'une organisation. Les COMEX et les CODIR ont intégré ces éléments dans le processus décisionnel et afin de pouvoir anticiper leurs effets sur l'entreprise et garantir ainsi la performance et la pérennité de l'organisation. Pour ce faire, tous les risques auxquels l'entreprise doit faire face sont recensés puis hiérarchisés en fonction de l'importance de leur impact sur le fonctionnement de l'organisation. L'exercice se traduit par la production d'une cartographie des risques qui doit non seulement permettre d'identifier les risques mais surtout de construire des plans d'actions pour limiter les effets du risque en cas de survenance. La méthodologie se veut collaborative et s'inscrit dans une démarche d'amélioration continue.

La transposition de la gestion du risque à la DRH prend tout son sens dans le contexte actuel qui fait du capital humain la plus grande richesse de l'entreprise. La veille en matière de respect du droit du travail doit s'inscrire dans une démarche amont globale afin que la DRH soit en mesure d'anticiper les impacts des risques sur la performance de l'entreprise. A l'instar de ce qui est mis en œuvre par la direction pour cartographier les risques pouvant influencer sur le business, la DRH doit analyser les risques processus par processus, construire une cartographie des risques RH avec un plan d'actions associés pour chacun d'entre eux.

La démarche dépasse la simple production d'indicateurs destinés à alimenter des tableaux de bord. Il ne s'agit pas seulement de constater (ce que les tableaux de bord font en général) mais bien de s'inscrire dans une démarche prospective pour anticiper les effets du risque et leur impact sur l'organisation. Comment imaginer réaliser une cartographie des risques RH sans la contribution de la DRH alors qu'elle est en charge de la stratégie RH de l'entreprise ?

Appréhender et traiter les risques RH est un enjeu de management que la DRH doit relever aux côtés du risk manager et de la direction générale. L'enquête menée par Deloitte en 2016 révèle d'ailleurs que 75% des entreprises répondantes (70% d'entreprises cotées et de 30% de sociétés non cotées, hors SBF) se sont dotées d'une cartographie des risques RH<sup>35</sup> et cela pas uniquement pour répondre aux exigences de la norme ISO 9001.

La valeur ajoutée de la DRH dans l'élaboration d'une cartographie des risques RH réside dans sa capacité à d'identifier les zones de risques et leurs titulaires, à faire le lien entre ces risques pour en tirer des plans d'actions et de prévention avec comme finalité la création de valeur. Elle doit en outre permettre à la DRH de faire ressortir d'éventuelles alertes pour la direction sur des sujets urgents. Une enquête menée par l'AMRAE<sup>36</sup> en 2015 révèle une typologie de 8 risques RH fréquemment identifiés dans les entreprises :

- Turn over
- Bien-être au travail
- GPEC/ Hommes clés
- Image de l'entreprise
- Environnement social
- Sécurité
- Sûreté

A noter que les quatre premiers risques représentent 40% de l'ensemble des risques RH identifiés pour les entreprises répondantes. La gestion des ressources au sens large (GPEC, recrutement, turn over..) représente à elle seule 50% des risques internes et 26% de l'ensemble des risques identifiés. Cet indicateur corrobore les résultats de l'enquête CEGOS de 2016 dans laquelle les DRH sondés déclarent consacrer 32% de leur temps à accompagner le développement des femmes et des hommes et de leurs compétences.

A ces indicateurs s'ajoutent ceux en lien avec les « coûts cachés »<sup>37</sup>, fréquemment utilisés en contrôle de gestion et qui pourraient être transposés à la DRH. La notion de coût caché renvoie à « des coûts non identifiés en comptabilité à l'aide d'un système de mesure, de moyens de contrôle dédiés ... » (Dufour, 2017). Ils font notamment référence aux coûts liés au dysfonctionnement de certains processus (ici RH) que la DRH « doit être en mesure de quantifier et de convertir en vecteur de performance cachés » (Dufour, 2017). Les coûts cachés se décomposent en 2 familles : les surcharges et les non produits. Appliqués au domaine RH, les surcharges correspondent aux ressources consommées pour permettre de réguler un dysfonctionnement (ex : recours à l'intérim pour remplacer un salarié absent), les non-produits correspondent au manque à gagner lié à un dysfonctionnement (ex : production ralentie suite à l'absence d'un salarié détenant une compétence clé).

---

<sup>35</sup> Baromètre 2016 de la gouvernance RH, Deloitte et Miscéo

<sup>36</sup> Association pour le Management des Risques et l'Assurance des entreprises

<sup>37</sup> Savall, Zardet 1987, « Prospérité durable de l'entreprise : le management socio-économique à visage humain »

La maîtrise des risques RH et à fortiori, des coûts cachés, est une formidable opportunité pour la DRH d'élargir son champ de compétences et de démontrer qu'elle est en mesure d'anticiper les risques et leurs effets sur le business à l'instar de la DAF et du contrôle de gestion. Produire des indicateurs et les partager avec le COMEX et le CODIR est un moyen efficace pour la DRH de mesurer et d'évaluer son action et sa valeur ajoutée sur l'organisation.



## 1.3 STRATEGIE RH

Cette partie est consacrée à comprendre les fondements de la gestion stratégique des Ressources Humaines mais également la manière dont elle est construite et par qui .

Il est également important de déterminer à quel moment elle est définie afin de faire le lien avec la Business Strategy.

### 1.3.1 FONDEMENTS THEORIQUES DE LA NOTION DE STRATEGIE DANS LES RESSOURCES HUMAINES

Nous nous appuyerons en grande partie sur l'article *Wright McMahan 1992 Journal of management*. Le titre de l'article est explicite quant à son intention « Theoretical perspectives for strategic human resource management ». Les auteurs motivent leurs travaux en souhaitant faire une distinction entre Management des Ressources Humaines et Management Stratégique des Ressources humaines.

L'article rappelle ainsi que les fonctions RH étaient (sont ?) encore évaluées ou étudiées selon une micro-perspective sans faire le lien entre elles. Les fonctions ou attributions RH avaient au cours du temps évolué de façon autonome sans lien entre elles et étaient donc caractérisées par une faible intégration. (A noter que la congruence des différentes fonctions dans une intention globale n'est toujours pas un fait acquis).

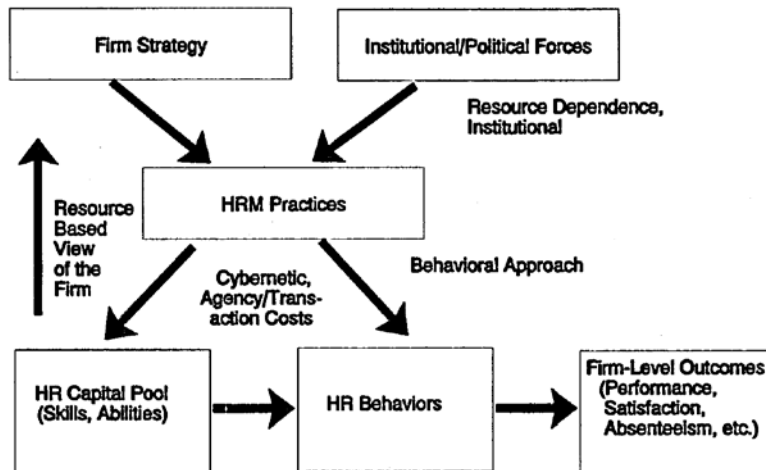
Pour revenir à la question du précédent paragraphe, rechercher des fondements théoriques pour un praticien a l'avantage de lui fournir un outil lui permettant de guider sa prise de décision et de fournir une prédiction. Trouver des fondements théoriques est également le moyen de lier et de décrire les effets des pratiques RH sur l'organisation et de lier celles-ci entre elles.

Le DRH peut ainsi définir une stratégie en coordonnant les différentes fonctions, en établissant le rôle de la FRH dans la réflexion et la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise.

Pour reprendre la définition de Schuler sur la stratégie « toutes les activités affectant les comportements des individus dans leur efforts à formuler et à mettre en œuvre les besoins stratégiques nécessaire au business ».

Quels sont ces fondements ? Wright et Mahan en énumèrent 6 qu'ils modélisent ainsi :

Figure 1  
A Conceptual Model of Theoretical Frameworks for  
Studying Strategic Human Resource Management



composition of the human capital resource pool (i.e., skills and abilities), the specification of required human resource behaviors, and the effectiveness of these

4 sont directement reliées à une intention stratégique, 2 sont susceptibles d'influencer les résultats voulus par la stratégie mais n'appartenant pas au départ à la réflexion stratégique.

#### 1.3.1.1 LES MODELES NON STRATEGIQUES DES RESSOURCES HUMAINES.

Nous pouvons constater que les pratiques RH sont parfois non coordonnées et échouent à soutenir la stratégie de l'entreprise. Il faut donc aborder d'autres déterminants.

Des pratiques RH peuvent se développer en toute indépendance de la stratégie d'entreprise.

- **Resource dependence/power model**

Le contrôle des ressources permet à un individu ou à un groupe de se doter d'un pouvoir certain. Ainsi les politiques budgétaires peuvent s'extraire du principe d'efficacité ou d'efficience et être soumis à des jeux de pouvoir. Les promotions (influence des personnes, syndicats etc ...) peuvent également être influencées.

L'habilité à contrôler des ressources rares permet d'estomper l'aspect performance. Le fait que la ressource humaine contrôle ou non une ressource rare (savoir-faire, capital humain) donne ou non un pouvoir aux RH.

- **Institutionalism**

Construire un socle de valeurs communes, un collectif (ensemble des pratiques sociales d'une entreprise). Le collectif n'est pas forcément créé de manière intentionnelle et servant un objectif précis dans la stratégie d'entreprise. Ce peut être également un cadre légal

donné par l'état ou autres cadres imposés par des agents extérieurs. On peut également noter la volonté de se conformer à une norme, une entité supérieure à l'organisation (RSE, label), label qualité (meilleur client) ou encore la peur d'être décroché des tendances en vogue ou en place (Ex : les cercles qualité ou les modes managériales en dépit de résultats probants).

On peut enfin citer la culture d'entreprise (que l'on peut définir comme l'histoire de l'entreprise et des groupes humains qui la compose). La capacité des RH à piloter un climat, à construire, à minima comprendre un collectif sont une contribution importante au pilotage et à la réflexion de l'entreprise.

Plus récemment, la maîtrise de certains label ou cadre (RSE) a influencé directement sa capacité à peser sur les décisions concernant l'entreprise.

### 1.3.1.2 LES MODELES STRATEGIQUES DES RESSOURCES HUMAINES.

- **Behavioral perspective**

Le comportement des employés est un facteur clé de succès dans la réussite d'une stratégie. Le secteur ou l'environnement peut ainsi nécessiter des ajustements. (Innovation/Répétition, prise de risque, adaptation plus ou moins rapide).

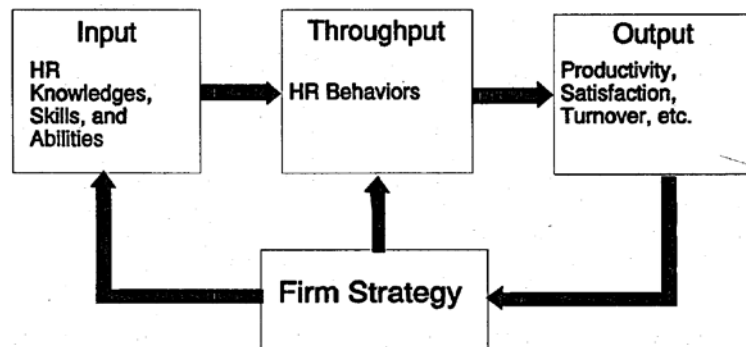
On peut mesurer l'efficacité des pratiques RH au travers d'indicateurs mesurant le comportement des individus (accident du travail, engagement, productivité).

On retrouve ici l'idée qu'un mix des outils RH (Paie, climat social, savoir-faire, recrutement) est susceptible de modifier le comportement des individus de manière explicite en fonction des attentes et des axes définis par l'entreprise.

Ainsi, le problème de susciter de la créativité au sein des équipes ne peut se traiter simplement par la mise en place de variables mais rassemble un certain nombre de pratiques (attitude vis-à-vis du risque, de l'échec, formation, management, organisation).

- **Cybernetic model**

Figure 3  
Cybernetic Model of HR System



(Boulding1956)

Les feedback négatifs incitent le système à se modifier.

Ce modèle peut être appliqué pour les RH au management de la compétence et celui du comportement (Satisfaction).

**Compétence** : comment l'acquérir (externe ou formation) ? Activer les compétences (parfois cachées) ? Garder les compétences (formalisation, formation, rétention) ? Se débarrasser de certaines ?

**Comportement** : 2 aspects → Contrôle (par la paie et l'évaluation), la coordination (évaluation et développement de l'environnement organisationnel).

Ce modèle souligne la nécessaire intégration et congruence du modèle. La difficulté est toujours de considérer un environnement incertain dans un cadre dynamique. C'est tout l'intérêt de ce type de modèle que de considérer comment les RH intègrent les feed-back et comment elles ajustent leurs pratiques pour parvenir aux résultats désirés.

- **Théorie de l'agence ou des coûts de transactions**

L'angle des échanges humains est abordé ici sous le prisme financier ou économique. Appliqué aux RH, on se focus sur 2 obstacles : les limites de la rationalité lié à un déficit d'informations et l'opportunisme (individualisme, égoïsme). Cette théorie explore l'intérêt pour une firme d'internaliser certaines fonctions plutôt que de les externaliser pour réduire les coûts de transactions.

L'idée est ici de positionner les RH dans leur capacité à susciter la performance en organisant et motivant la coopération (les échanges) entre les individus ou les groupes d'individus (formation, organisation, rémunération).

Le fait d'encadrer ou de piloter des Humains (par le biais d'une hiérarchie) représente un coût pour l'entreprise qu'il faut minimiser. La difficulté est également de prévoir les résultats susceptibles d'être produits car tout ce qui reste associé à l'humain demeure pour une part imprédictible. C'est cette incertitude qui est pilotée par la hiérarchie. Son fonctionnement (recrutement, formation, organisation, ...) est également du ressort du DRH.

Ici les auteurs montrent qu'au travers de ce corpus, on peut expliquer que des combinaisons de pratiques RH correspondent à différentes décisions

- **La Resource Based View of the firm (Capacité stratégique)**

Le point le plus important à retenir car c'est le corpus théorique qui fonde le plus la légitimité (cf Colbert, academy of management revue, 2004) et la capacité du DRH à peser sur la stratégie et la performance à long terme de l'entreprise.

« La capacité stratégique a constitué une base d'intégration ou de toile de fond pour la plupart des travaux en Management Stratégique des Ressources Humaines »

(Delery, 1998; Wright, Dunford, & Snell, 2001).

Cette vision de la stratégie rompt avec les modèles qui intégraient essentiellement les facteurs externes et a revisité les écrits de RICARDO, SCHUMPETER et PENROSE dans une vision plus dynamique de l'environnement de l'entreprise.

Elle lie stratégie d'entreprise et ressources internes de l'entreprise.

Le principe est ici que les compétences ne peuvent être acquises facilement en externe et donne un avantage comparatif durable à la firme.

Le principe d'établir que les ressources humaines peuvent constituer un avantage comparatif est ancien (SCHULER et MacMilan 1984). Cf ULRICH (1991) qui a relié la matrice de Porter et montrer l'importance des RH en y incluant la culture organisationnelle, compétence distinctive et unité stratégique comme médiateur de l'avantage compétitif.

On reprendra ici les 4 grands principes qui établissent un avantage compétitif (Cf partie stratégie plus haut) :

- On peut mesurer (évaluer) une création de valeur positive (cf paragraphe plus haut)
- La ressource est considérée comme rare (capacité à sélectionner, former, retenir les hauts potentiels par ex ...)
- Difficilement imitable (fruit d'une histoire et d'une combinaison sociale complexe)
- Non substituable par une autre technologie (Talents, savoir-faire, process collectif)

On voit que cette vision est valable dans certains secteurs (ou selon la taille des entreprises) plus que d'autres et qu'elle dépend grandement de la façon dont l'entreprise considère les ressources humaines et son besoin en termes de compétences.

Les ressources humaines sont-elles, ont-elles la capacité à constituer un avantage compétitif vis-à-vis des concurrents? Cette lecture et ce positionnement fonde la légitimité et l'influence du DRH. Elle s'appuie sur une stratégie de différenciation. Elle introduit la notion de gestion stratégique des ressources humaines.

### 1.3.2 HISTOIRE ET DEFINITION DE LA GESTION STRATEGIQUE DES RESSOURCES HUMAINES

Jusqu'aux années 1950, les entreprises construisaient leur stratégie en extrapolant le passé, c'est-à-dire qu'elles s'amélioraient progressivement pour atteindre l'efficacité (ou l'efficacé). Par la suite, les entreprises ont été confrontées à des changements de plus en plus fréquents et brutaux, notamment dans leur environnement. Elles doivent désormais s'adapter en permanence au changement, celui-ci s'accéléralant.

La notion de stratégie des Ressources Humaines découle de ce changement dans la réflexion stratégique des organisations. En effet, celles-ci ont pris conscience que dans un environnement où la compétition est de plus en plus forte, elles devaient avoir des stratégies afin de répondre au mieux à la concurrence. Ces différentes business stratégies, développées en particulier par Porter<sup>1</sup>, ont mis en évidence que l'entreprise devait s'appuyer sur des forces internes ou capacités organisationnelles telles que la finance, la technologie ou encore les ressources humaines.

Différents travaux sur la structure de l'entreprise mettent en évidence le besoin d'avoir un certain équilibre entre les rôles, les tâches et les fonctions de chacun des départements de l'entreprise. Il doit y avoir une coordination entre ces différents éléments.

Quelques définitions de la structure :

Selon Galbraith et Nathanson (1978)<sup>38</sup> : « *La structure est la segmentation de la tâche en rôles de production, finance, marketing ; la recombinaison des rôles en départements ou divisions en termes de fonctions, de production, de régions ou de marché, et de distribution du pouvoir à l'intérieur de cette structure de rôles* »

Selon Mintzberg (1982)<sup>39</sup> : « *La structure d'une organisation peut être définie simplement comme la somme totale des moyens déployés pour diviser le travail entre les tâches distincte et pour ensuite assurer la coordination nécessaire entre ces tâches.* »

Suite à ces travaux, il ressort que le succès organisationnel d'une entreprise repose sur une harmonie entre les éléments internes (structure, culture, ressources humaines et gestion) et la stratégie externe. La stratégie organisationnelle était donc clairement liée à une composante interne où des décisions stratégiques relatives aux structures et aux RH venaient appuyer les décisions stratégiques relatives au développement externe.

Les travaux d'Ulrich et Lake (1990)<sup>40</sup> ont permis de montrer que les atouts dont disposent les entreprises peuvent lui permettre de se démarquer de ses concurrents. Il ressort, depuis les années 1980, que les RH sont désormais toujours présentes, quelle que soit la business strategy considérée.

---

<sup>38</sup> « The role of structure & process », Galbraith et Nathanson (1978)

<sup>39</sup> « Structure et dynamique des organisations », Mintzberg (1982)

<sup>40</sup> « Organizational capability : competing from the inside out », Ulrich et Lake (1990)

En effet, que l'on parle d'une stratégie basée sur la réduction des coûts ou la différenciation par exemple, le capital humain de l'entreprise est désormais fortement concerné. Il est difficile de réduire les coûts d'une entreprise de façon globale si le personnel de l'entreprise n'y a pas été sensibilisé. De même, si la stratégie est basée sur une différenciation par la qualité des produits, il est nécessaire d'avoir de fortes compétences en interne et une capacité à développer en permanence de nouvelles technologies. Le capital humain de l'entreprise est donc fortement sollicité.

La gestion stratégique des ressources humaines est donc devenue un élément quasi incontournable de la gestion stratégique d'une entreprise.

### 1.3.3 APPROCHE DE LA GESTION STRATEGIQUE DES RESSOURCES HUMAINES

Il existe différentes approches concernant la définition de la gestion stratégique des ressources humaines.

Dans son livre « Gestion stratégique des Ressources Humaines », Jean-Yves Le Louarn nous propose une définition qui permet de mettre le capital humain au cœur des décisions stratégiques de l'entreprise : « *La GRH stratégique concerne l'utilisation optimale du capital humain à moyen et à long terme. Elle consiste à concevoir et mettre en œuvre une stratégie qui permette au personnel de donner le meilleur de lui-même de manière à ce que l'entreprise atteigne ses grands objectifs d'affaires. La stratégie des Ressources Humaines doit tenir compte de la stratégie et de la culture de l'entreprise, des valeurs de ses dirigeants et des tendances lourdes du marché du travail. La GRH stratégique n'est pas une activité de gestion mais plutôt une manière de penser, une grille d'analyse appliquée à l'utilisation du capital humain d'une entreprise* ».

Cette définition est une introduction à la partie qui va suivre et traiter de la construction d'une stratégie des ressources humaines, la méthodologie utilisée ainsi que ses tenants et aboutissants.

### 1.3.4 LA CONSTRUCTION D'UNE STRATEGIE DES RESSOURCES HUMAINES

#### 1.3.4.1 DIFFERENTES APPROCHES SONT UTILISEES

- **Selon Le Louarn**

La construction d'une stratégie RH est un processus qui n'a pas de fin dans le sens où c'est un chantier permanent. En effet, il s'agit rarement d'un processus fini mais plutôt d'un processus de réflexion itératif « réflexion, puis action, puis réflexion... ». La raison est assez simple, l'environnement de l'entreprise étant en mouvement permanent, elle doit s'adapter régulièrement et toujours « coller » au plus proche des événements qui impactent l'entreprise.

Une stratégie des ressources humaines doit révéler une cohérence entre les décisions. Toutes les décisions prises au niveau ressources humaines ne sont pas stratégiques mais elles le deviennent si celles-ci sont en cohérence et en application des décisions stratégiques de l'entreprise.

D'après Mintzberg (1982) qui définit le concept de stratégie avec les 5P, le Pattern est justement une de ces composantes. Il le définit comme un ensemble d'actions formalisées et structurées. Nous pouvons le décliner au niveau RH et dire qu'il y a une stratégie des ressources humaines dès lors que l'on voit se dessiner un pattern dans les décisions prises en matière de gestion des ressources humaines.

Comme nous l'avons vu dans la partie consacrée aux origines de la notion de stratégie des ressources humaines, celle-ci découle ou est construite en parallèle de la business strategy. Il est donc important que la ligne stratégique ressources humaines intervienne après une analyse des enjeux stratégiques identifiés par la Direction de l'entreprise, dont doit idéalement faire partie le DRH.

Comme le décrit Jean-Yves Le Louarn, « *La stratégie RH procède d'un alignement, dit stratégique, entre au moins deux enjeux, l'un que nous appellerons « l'enjeu d'affaires », l'autre « l'enjeu RH »* ».

L'enjeu d'affaires et l'enjeu RH sont les 2 composantes des enjeux stratégiques de l'entreprise. Toujours d'après Le Louarn, un enjeu stratégique concerne « *tout changement important de l'environnement de l'entreprise qui peut influencer la réalisation de ses objectifs* ».

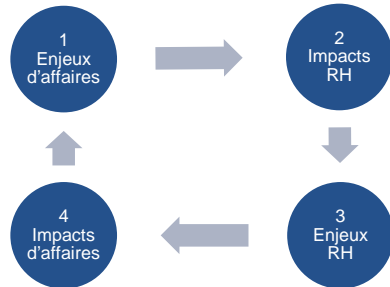
Ces enjeux stratégiques de l'entreprise sont une déclinaison directe des travaux de Porter que l'on appelle « les 5 forces de Porter » (portées à 6 depuis) comme expliqué dans le chapitre 1 sur la Business Strategy.

Nous allons nous intéresser maintenant aux différents types d'enjeux stratégiques qui peuvent impacter l'entreprise. Plus précisément, nous allons étudier un certain nombre d'enjeux d'affaires et d'enjeux RH qui peuvent impacter l'entreprise.

- Enjeux d'affaires (liste non exhaustive)
  - Ajout ou suppression d'un concurrent
  - Conjoncture économique
  - Nouvelles lois
  - Evolutions technologiques
  - Tendances sociétales (impact et prise en compte de la RSE sur l'entreprise)
  - Pertes financières de l'entreprise
  - Changement d'actionnariat
  - Orientation politique
  - ...
  
- Enjeux d'affaires (liste non exhaustive)
  - Pénuries de main d'œuvre
  - Changement dans le code du travail
  - Négociations collectives dans la branche de l'entreprise
  - Adaptation aux différentes « Générations de salariés type Y, Z... »
  - ...

Il y a un lien clair, selon Le Louarn, entre les enjeux d'affaires et les enjeux RH qui peuvent être résumés selon la grille d'analyse suivante.





Ce cycle reproduit le processus analytique à travers lequel passent les personnes chargées de l'analyse stratégique. Chaque enjeu d'affaires (qu'il soit stratégique ou non) a un impact sur les ressources humaines, lesquelles doivent apporter une réponse en s'adaptant à la situation.

- **Méthodologie dite du double processus d'investissement et d'alignement**

Dans la méthodologie exprimée par Guerin dans un premier temps en 1995<sup>41</sup>, puis confortée par Guerin et Wils dans leur ouvrage commun en 2002, la question posée concerne l'intégration des ressources humaines dans la stratégie organisationnelle.

Il répond en évoquant un double processus, celui de l'investissement et celui de l'alignement.

- **Processus d'investissement**

Nous sommes ici en présence d'un processus dit « proactif » car il influence la stratégie organisationnelle de l'entreprise par le biais des ressources humaines et de ses capacités. L'idée est que plus les compétences des salariés sont larges et importantes, plus leurs capacités d'adaptation aux exigences futures seront fortes.

Dans ce processus, l'organisation aura une palette stratégique plus large pour mener à bien les différentes business strategies envisagées. Nous sommes ici dans une stratégie RH associée au long-terme.

Le processus d'investissement repose sur une « vision » de ce que sera l'organisation de demain et de la place des ressources humaines. Ce processus permet d'anticiper les besoins qui existeront notamment en matière de compétences et de valeurs. Cet « avantage » peut être très utile car il donne la possibilité à l'organisation d'avoir davantage de business stratégies possibles. Les innovations ou plus globalement les stratégies de différenciation sont plus accessibles. Apple est un bon exemple pour illustrer ce propos. Son avantage né de la différenciation (ex. de l'iPhone) lui a permis d'avoir très clairement une

---

<sup>41</sup> « La gestion stratégique des Ressources Humaines », Guerin (1995), complété avec Wils en 2002

stratégie de différenciation vis-à-vis de ses concurrents, ces derniers ont mis plusieurs années avant de rattraper leur retard.

Guerin et Wils résumant parfaitement ce processus en disant : « La compétitivité de demain est largement fonction des capacités développées aujourd'hui ».

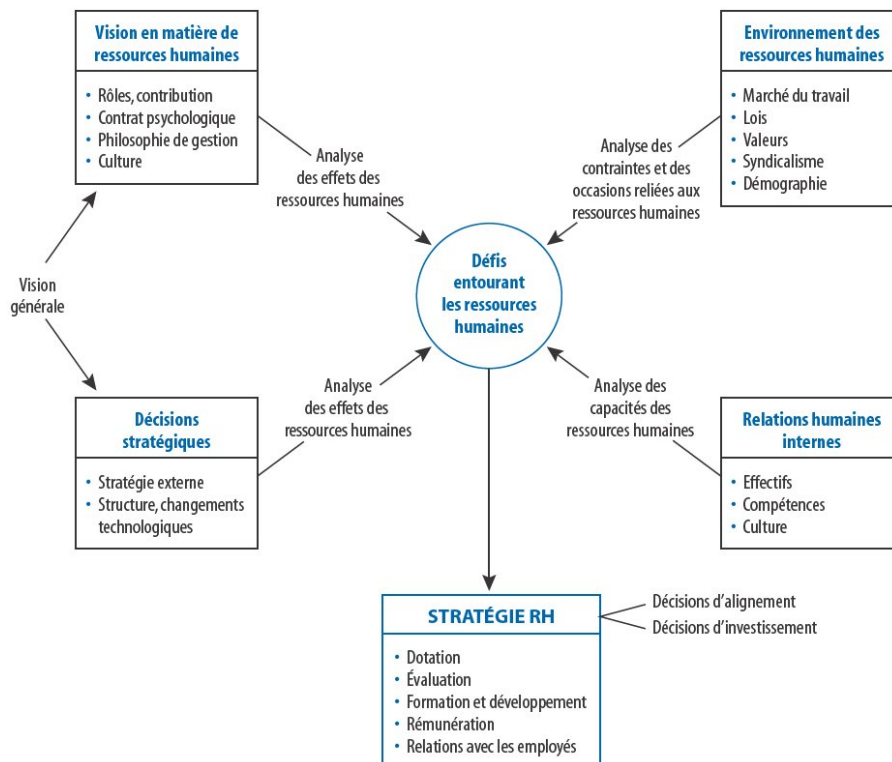
Ce premier processus est clairement différent du second développé ci-dessous.

- o Processus d'alignement

Ce second processus est plus classique dans les organisations actuellement. Il consiste à aligner les ressources humaines sur les besoins en compétences qui découlent de la stratégie organisationnelle.

Nous sommes ici en présence d'un processus dit « réactif ». La difficulté principale de ce processus est temporelle. En effet, la stratégie organisationnelle évolue de plus en plus vite et il est donc de plus en plus difficile d'aligner les besoins en ressources humaines. Le temps imparti pour réaliser cet alignement se raccourcit et l'organisation est de plus en plus contrainte à réaliser des choix quant aux axes ressources humaines à privilégier.

Ce schéma permet de synthétiser ce processus :

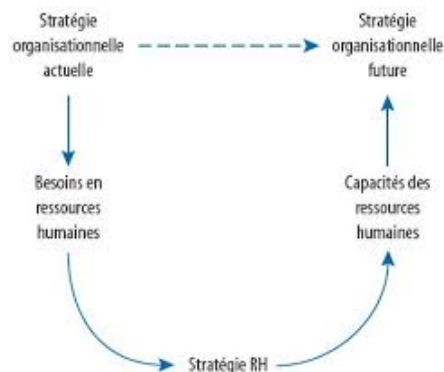


Dans les faits, ces 2 processus fonctionnent ensemble. Il est donc question de décisions prises à court-terme (processus d'alignement) et de grandes décisions et orientations stratégiques RH prises à long-terme (processus d'investissement).

La nécessité de trouver un équilibre entre ces 2 visions permet à l'organisation de répondre à ses besoins stratégiques.

Guerin et Wils donnent la vision suivante : « L'équilibre entre les 2 composantes dépend de la capacité de l'organisation à aligner les ressources humaines dans le délai imparti et à élaborer une vision claire des exigences en matière de ressources humaines dans l'avenir ».

Le schéma ci-dessous permet de synthétiser cette méthodologie :



La stratégie organisationnelle actuelle doit évoluer vers une stratégie organisationnelle future. Il existe 5 étapes intermédiaires pour y arriver :

1. Comprendre la stratégie organisationnelle actuelle

Cela passe par une compréhension des décisions stratégiques qui ont déjà été prises (structure actuelle, stratégie compétitive actuelle, valeurs, technologie...)

2. Analyser les besoins en Ressources Humaines

Cette étape est nécessaire car elle permet d'identifier les besoins en Ressources Humaines essentiels à l'organisation pour atteindre ses objectifs.

3. Identifier les contraintes et opportunités externes

Par exemple, cela peut concerner les problématiques de main d'œuvre sur le marché, de nouvelles lois, de nouvelles valeurs sociétales, prise en compte plus importante de la RSE...

4. Mettre en évidence les défis majeurs en matière de RH

Mettre en regard les exigences des contraintes organisationnelles avec les disponibilités internes en matière de ressources humaines dans le cadre des contraintes et opportunités externes identifiées auparavant.

5. Elaboration d'une stratégie RH

Il s'agit de la prise de décisions qui prend en compte les moyens en ressources humaines analysés précédemment et qui permettront d'atteindre la stratégie organisationnelle visée.

- **Les 4 grands modèles de la gestion stratégique des Ressources Humaines**

Au-delà de ce qu'ont pu montrer notamment Le Louarn, Guerin et Wils, il y a 4 modèles génériques qui sont aujourd'hui communément admis en gestion stratégiques des Ressources Humaines.

Certains reprennent des éléments développés par les auteurs que nous avons évoqués précédemment, nous y ferons référence.

- Modèle de la comptabilité des Ressources Humaines
- Modèle de planification stratégique des Ressources Humaines
- Modèle de compétitivité des Ressources Humaines
- Modèle de compétence des Ressources Humaines

- **Modèle de la comptabilité des Ressources Humaines**

Ce modèle a été développé au cours des années 1960 et 1970 par plusieurs chercheurs : Brummet, Flamholz, Pyle et Hermanson<sup>42</sup>. L'élément principal de ce concept est « l'intégration stratégique des Ressources Humaines comme un élément clé du succès des opérations ».

En effet, les ressources humaines sont ici considérées comme partie intégrante de la business strategy. C'est une ressource importante de l'entreprise qui doit être valorisée mais également contrôlée, notamment en terme financier.

Il s'agit réellement d'une interface individu – organisation qui s'inscrit dans une démarche plus large d'investissement dans les ressources humaines. Avec cette méthodologie, il est plus facile d'orienter les besoins en ressources humaines, de définir les besoins de financement concernant les politiques de formation, de connaître le potentiel humain de son organisation et de pouvoir mesurer son évolution.

Capron en 1995<sup>2</sup> émet des réserves sur cette approche trop centrée, pour lui, sur un « conceptuel comptable ». Il estime que les ressources humaines ne peuvent pas être valorisées comme du capital argent, en effet il s'agit ici de capital humain.

- **Modèle de la planification stratégique des Ressources Humaines**

Ce modèle est assez proche du processus d'alignement qui a été développé précédemment.

Il s'agit du courant dominant en Gestion Stratégique des Ressources Humaines, c'est celui qui a fait l'objet du plus grand nombre de recherches depuis les années 1960. Des auteurs

---

<sup>42</sup> « Human Resources accounting : measuring positional replacement costs », Brummet, Flamholz, Pyle, Hermanson (1973)

comme Becker et Gerhart en 1996<sup>43</sup>, Hendry et Pettigrew en 1997<sup>44</sup> l'ont élevé au rang de modèle « classique ».

A l'origine, ce modèle était considéré comme une « gestion prévisionnelle des Ressources Humaines », d'après Martory dont le but était de maintenir l'équilibre entre l'offre et la demande de travail.

Comme l'expliquent Guerin et Wils, il s'agit d'un modèle réactif et surtout subordonné aux autres fonctions organisationnelles qui, au final, ne peut être stratégique.

Selon Glueck en 1978<sup>45</sup>, ce modèle peut être particulièrement utile dans des environnements instables et complexes. Il indique que « les salariés pourront directement participer à l'élaboration de leur plan de carrière, faire partager leurs savoirs et valoriser leurs expériences de formation dans les emplois appropriés ». Il considère que l'intérêt de l'organisation pour les compétences de ses salariés les valorisera et conduira à une meilleure performance au travail.

La principale limite de ce modèle concerne la place des ressources humaines dans la prise des décisions stratégiques de l'entreprise. En effet, elles sont considérées comme un rôle secondaire de l'organisation. Par ailleurs, la planification des ressources humaines se fait uniquement en regard de la stratégie externe et ne prend pas en compte (ou très peu) les éléments internes de l'organisation.

Face à ses limites énoncées, l'Ecole de Harvard (Beer, Spector, Lawrence, Mills et Walton en 1984) ainsi que l'Ecole du Michigan (Devanna, Fombrun et Tichy en 1984) veulent que la GRH devienne un réel partenaire stratégique pour l'entreprise.

Smith et Ferris en 1986 nous expliquent que « les entreprises se doivent, pour être performantes, d'intégrer les Ressources Humaines à la planification stratégique ».

La planification des ressources humaines doit donc s'intégrer à un ensemble plus vaste, celui de la planification d'entreprise. Guerin, Le Louarn et Wils reprennent cet élément dans le schéma suivant :

---

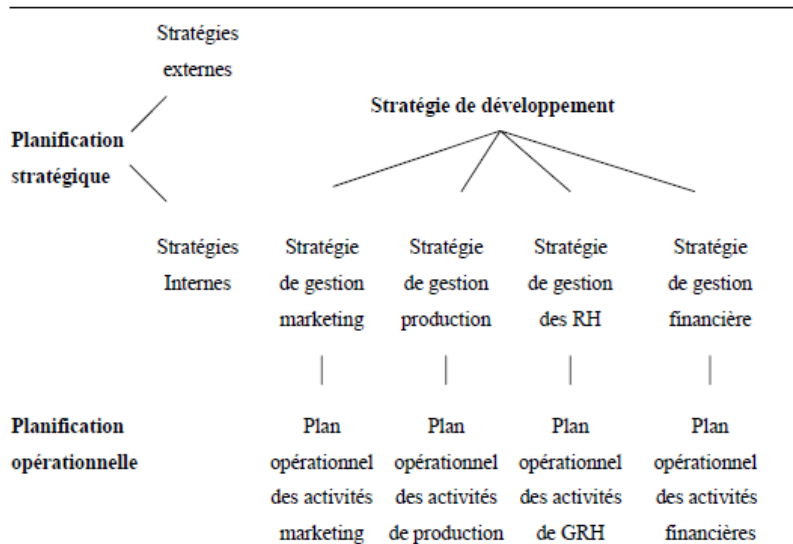
<sup>43</sup> « The impact of human resource management on organizational performance », Becker et Gerhardt (1996)

<sup>44</sup> « Corporate strategy change and human resource management », Hendry et Pettigrew (1997)

<sup>45</sup> « A diagnostic approach », William Glueck (1978)

**Figure 2 : LE PLAN STRATÉGIQUE D'ENTREPRISE**

(Guérin, Le Louarn et Wils, 1988)



Cette double intégration des ressources humaines (au niveau stratégique et au niveau opérationnel) a été révélée par Baird et Meshoulam en 1988<sup>46</sup>.

Cette approche montre la recherche d'une cohérence entre la stratégie de développement de l'organisation et la stratégie des Ressources Humaines.

- Modèle de la compétitivité des Ressources Humaines

Un autre courant s'est formé pour expliquer que la planification des ressources humaines restait finalement très théorique et ne correspondait pas à la logique des organisations avec des mouvements / changements perpétuels. Il faudrait avoir un mode de raisonnement stratégique plus flexible et plus global.

Il existe 3 approches liées spécifiquement à ce modèle : l'interdépendance stratégique, le changement organisationnel et la négociation collective.

- L'interdépendance stratégique

Lengnick-Hall en 1988<sup>47</sup> défend une logique qui indique que « le choix des solutions acceptables relève donc d'un processus interactif entre options stratégiques anticipées

<sup>46</sup> « Managing two fits of strategic human resource management », Baird et Meshoulam (1988)

<sup>47</sup> Strategic human resources management : a review of the literature and a proposed typology", Lengnick-Hall (1988)

(opportunités) et capacité des ressources humaines à les mettre en œuvre (qualifications, comportements, expérience)... ». Ceci incite à dire que les meilleurs choix stratégiques ne peuvent découler d'une vision ou d'une gestion prescriptive ou préformée.

- Le changement organisationnel

Soutenu par Pettigrew et Whipp en 1991<sup>1</sup>, cette approche indique les changements à venir au sein d'une organisation qui ne peuvent pas être réalisés à l'aide de modèles stratégiques prédéterminés.

- La négociation collective

Pour Kochan, McKersie et Capelli en 1984<sup>48</sup>, la gestion des ressources humaines a un caractère stratégique à partir du moment où elle fait l'objet de consensus avec les diverses contraintes de l'organisation.

- o Modèle de la compétence des Ressources Humaines

Ce dernier modèle soutenu par Barney en 1991<sup>49</sup>, présente la gestion des ressources humaines comme un avantage concurrentiel pour l'organisation.

Les ressources humaines peuvent être créatrices de valeur ajoutée en étant uniques, raison pour laquelle une plus grande valorisation du capital humain est importante pour l'organisation. Voici une synthèse graphique de ces 4 modèles.

---

<sup>48</sup> « Strategic choice and industrial relations theory », Kochan, McKersie et Capelli (1984)

<sup>49</sup> « Firm resources and sustained. Competitive advantage », Barney (1991)





Cette organisation n'a pas donné les effets escomptés et ils ont, au fur et à mesure, invité les responsables de la FRH à participer aux travaux de réflexion stratégique. Les recherches réalisées par Rucci en 1997<sup>50</sup> ainsi que par Hunt et Boxall en 1998<sup>51</sup> laissent apparaître que les responsables de la FRH n'avaient pas la compétence ni la crédibilité nécessaire pour intervenir sur des sujets sortant de leur périmètre d'intervention.

Malgré cela, les travaux de Spencer en 1995 ont démontré que le rôle stratégique des ressources humaines ne fera que croître en importance. Les responsables de la FRH ont pour mission de compléter la stratégie RH élaborée par les dirigeants pour la décliner en stratégie fonctionnelle Ressources Humaines.

Il est également démontré que la FRH est une fonction partagée au sein de l'organisation. Cette stratégie RH doit être intégrée avec les autres éléments stratégiques, au sein de la stratégie organisationnelle. Son implantation opérationnelle revient à l'ensemble des niveaux de gestion dans l'Organisation. La FRH garde ce rôle de « chef d'orchestre » mais doit aider à la déclinaison. Toutes les parties prenantes jouent un rôle en gestion des ressources humaines. Elles participent à la construction d'une stratégie des Ressources Humaines ou à sa mise en œuvre.

- Le Conseil d'Administration

Dans certaines grandes Organisations, un comité des ressources humaines est parfois créé au sein d'un conseil d'administration. Son rôle est de superviser tous les aspects des stratégies des ressources humaines.

- Le Président ou le Directeur Général

Il est le premier responsable des ressources humaines de l'organisation et donne les grandes orientations. Il délègue en très grande partie les activités RH, le niveau de délégation dépend de son niveau de confiance en ses équipes. .

- Le Directeur des Ressources Humaines

Son rôle est, au niveau organisationnel / stratégique et opérationnel, de définir, promouvoir et mettre en œuvre la stratégie RH de l'organisation.

- Les autres dirigeants

Ce sont généralement les Directeurs des autres grandes fonctions de l'organisation (Directeur Administratif et Financier, Directeur Marketing, Directeur de la Production, Directeur des Systèmes d'Information, ...). Ils sont notamment en charge des sujets RH en lien avec leur périmètre d'intervention.

- Les Managers Opérationnels

---

<sup>50</sup> « Should HR survive ? a profession at the crossroads », Rucci (1997)

<sup>51</sup> Strategy and human resource management », Hunt et Boxall (1998)

Comme expliqué précédemment, tous les managers de l'entreprise ont une fonction RH liée au périmètre sur lequel ils interviennent.

- Les représentants syndicaux

Les représentants syndicaux ont la mission de représenter les salariés auprès de l'entreprise et d'être les premiers relais du dialogue social.

- Les salariés / employés

Ils ont un rôle très important dans la déclinaison de la stratégie des ressources humaines, car c'est à travers eux que celle-ci va être mise en place

### 1.3.5 TYPOLOGIE DES STRATEGIES DES RESSOURCES HUMAINES

Dans cette partie, nous nous intéresserons aux différents types de stratégie des ressources humaines qui existent à ce jour. La première partie sera consacrée aux travaux de recherche sur ce sujet et les grandes idées théoriques qui en ressortent puis seront étudiés les modèles stratégiques qui sont communément utilisés dans les organisations.

#### Etat des lieux de la recherche

La recherche sur ces sujets a vraiment émergé à la fin des années 1980 et au début des années 1990. Elles sont soit de l'observation directe que l'on appelle typologies inductives soit de la théorie dénommée typologies déductives.

#### 1.3.5.1 LES TYPOLOGIES INDUCTIVES

Elles ont souvent été menées par l'utilisation d'analyses statistiques en observant ce qui était effectivement pratiqué dans un certain nombre d'organisations. Les plus connues sont celles d'Arthur en 1992 et de MacDuffie en 1995 qui permettent de mettre en évidence 2 logiques stratégiques sous-jacentes :

- La productivité

Elle est également appelée « stimulation de la ressource humaine ». Elle consiste à privilégier des tâches bien délimitées pour les salariés dans un environnement contrôlé où la prise d'initiative n'est pas encouragée. L'interchangeabilité entre les salariés est également importante et permet également un contrôle direct des managers.

- La différenciation

Elle est également appelée « investissement dans la ressource humaine ». Celle-ci mise davantage sur la ressource humaine en tant que telle que sur l'organisation du travail et ses déclinaisons. Elle s'illustre par l'investissement dans la formation des salariés,

l'apprentissage perpétuel, la responsabilisation et la proactivité des acteurs de l'Organisation.

Ces typologies inductives ne sont pas totalement mises en avant aujourd'hui car un doute réel et sérieux existe et insiste sur la faible représentativité de ce qui se pratique réellement dans les organisations. La taille des échantillons statistiques utilisés ne permet pas de dégager une ligne directrice claire.

#### 1.3.5.2 LES TYPOLOGIES DEDUCTIVES

Celles-ci sont plus facilement admises par la communauté car elles sont issues de logiques définies à priori. Bamberger et Meshoulam en 2000 ont repris différents travaux de chercheurs qui ont fait ressortir 2 logiques distinctes :

- Type de considération de la main d'œuvre

Cette idée a été présentée dans 2 études distinctes : celle de Delery et Doty en 1996<sup>52</sup> et celle de Baron et Kreps en 1999<sup>53</sup>. Selon eux, il faut se poser la question de savoir si la main d'œuvre est réellement considérée comme un actif de l'Organisation ou bien comme une ressource que l'on peut trouver ailleurs et n'est donc pas mise en avant.

- Mode de contrôle de la main d'œuvre et degré d'autonomie

Ce sujet a été mis en évidence par 3 groupes de chercheurs, il s'agit de Schuler et Jackson en 1987<sup>54</sup>, Dyer et Holder en 1988<sup>55</sup>, Snell en 1992<sup>56</sup>. La question posée est de savoir si les tâches des salariés sont très étroitement contrôlées ou non, s'il est demandé aux salariés d'être proactif ou non dans leur travail.

#### 1.3.5.3 LES TYPOLOGIES SELON BAMBERGER ET MESHOULAM

Ces différentes approches ont permis à Bamberger et Meshoulam de proposer une typologie à 2 états en croisant les travaux des différents chercheurs présentés ci-dessus.

- L'investissement dans le capital humain

---

<sup>52</sup> « Modes of theorizing in strategic human resources management », Delery et Doty (1996)

<sup>53</sup> « Strategic human resources : frameworks for general managers », Baron et Kreps (1999)

<sup>54</sup> Strategic management », Schuler et Jackson (1987)

<sup>55</sup> « Human resource strategy : formulation, implementation and impact », Dyer et Holder (1988)

<sup>56</sup> « Studies in histocompatihility », Snell (1992)

Si l'on considère la ressource humaine comme un actif de l'entreprise, l'employeur va avoir une stratégie de préservation et de sécurisation de ses salariés.

Dans ce cas précis, il est primordial de faire adhérer ses salariés aux valeurs de l'Organisation et faire en sorte qu'ils aient envie de rester le plus longtemps possible. La responsabilisation du personnel est également un élément clé.

Ce modèle est également appelé *Commitment* par Bamberger et Meshoulam. Cette stratégie sera davantage utilisée dans des organisations où l'innovation et la différenciation sont prépondérantes. Si le travail est simple et ne demande pas de qualification spécifique, on s'orientera davantage sur un contrôle accru du travail et une rigueur dans l'organisation du travail.

- o La flexibilité

Lorsque les Organisations sont davantage confrontées à un environnement fluctuant qui ne permet pas une sécurisation maximale de l'emploi en interne, elles se tournent vers une stratégie d'externalisation. Elles vont chercher en externe les compétences dont elles ont besoin.

L'externalisation de certaines activités de l'organisation lui permet d'être davantage flexible et de pouvoir s'adapter à un marché imparfaitement contrôlé. On est ici sur des pratiques de gestion centrées sur l'achat des compétences et la modulation des effectifs.

La relation avec les salariés est clairement différente, il n'y a pas de relation affective particulière avec l'organisation.

En conclusion, il est intéressant de noter que les différentes approches illustrées par Gamberger et Meshoulam sont vraiment dictées par la business strategy et le marché sur lequel intervient l'organisation.

Ces 2 modèles ne sont pas totalement distincts entre eux, il peut arriver fréquemment qu'ils soient simultanément utilisés dans une même organisation. Certains départements peuvent être confrontés à des problématiques tandis que d'autres sont davantage sur des tâches répétitives où la valorisation de la compétence n'est pas nécessaire.

#### 1.3.5.4 LES TYPOLOGIES GENERIQUES UTILISEES DANS LES ORGANISATIONS

8 options stratégiques ont été mises en évidence, elles sont de 2 types : les options statiques et les options dynamiques.

##### LES OPTIONS DITES « STATIQUES »

Dans ce modèle, 2 orientations sont possibles : la captation ou la fixation. Il y a 2 options pour chacune de ces orientations.

Grille 1. Les quatre options statiques

	Main-d'œuvre élémentaire	Main-d'œuvre diversifiée
Captation	Localisation et Délocalisation <b>1</b>	Avantage salarial différentiel <b>2</b>
Fixation	Paternalisme et attitude fordienne <b>3</b>	<b>4</b> Stabilisation du collectif et carrières aménagées

Commentaire [BK1]: bas de page pour la source ?

### 1. Localisation et Délocalisation

Cette première option consiste à aller chercher la main d'œuvre là où elle se trouve et à tenter d'obtenir celle-ci le moins cher possible. Il s'agit en règle générale de salariés peu qualifiés et concerne régulièrement le secteur industriel. Cela peut être l'exemple d'une organisation en France qui décide de délocaliser tout ou partie de sa production en Chine pour obtenir des coûts de revient moins élevés.

Cela se traduit de plus en plus par une mise en concurrence des Etats, certains en ont fait leur atout numéro 1 pour être très attractif. Les pays d'Asie du Sud-Est en sont un parfait exemple, notamment sur le marché du textile.

### 2. Avantage salarial différentiel

Cette seconde option permet d'attirer la main d'œuvre que l'on recherche en proposant un salaire très attractif qui se situe au-dessus des rémunérations pratiquées sur le marché. On peut considérer cela comme un avantage concurrentiel. Cette option est souvent utilisée pour attirer des salariés dans des zones géographiques qui peuvent paraître inhospitalières à priori

Il existe différents exemples : les plateformes pétrolières utilisent cette option pour attirer une main d'œuvre qui n'est pas forcément intéressée par cet environnement..

Ces 2 premières options reposent sur l'utilisation de main d'œuvre dit « captée ».

### 3. Paternalisme et attitude fordienne

Cette option est illustrée par ce qu'a fait Henry Ford dans son entreprise qui a proposé à l'ensemble de ses salariés des salaires uniformes et plus élevés que le marché afin d'augmenter leur pouvoir d'achat ce qui leur a entre autre permis d'acheter une voiture. Ce fut un pari social fort qui a donné satisfaction, beaucoup de salariés ont profité de ces avantages. Il peut par exemple être utilisé dans des organisations où le besoin de main d'œuvre n'est pas fortement qualifié.

### 4. Stabilisation du collectif et carrières aménagées

Dans ce cas-là, c'est en proposant des évolutions de carrière à ses salariés que l'organisation va réussir à les garder. Cela peut correspondre à la création d'un marché interne à l'Organisation. C'est le principe de la mobilité interne dont certaines entreprises utilisent comme un avantage concurrentiel.

Ces 2 options reposent sur un choix de « fixation », c'est-à-dire qu'elles visent à stabiliser un groupe de salariés.

#### LES OPTIONS DITES « DYNAMIQUES »

Dans ce modèle, 2 orientations sont possibles : un parcours professionnel à dominante INTERNE à l'organisation ou un parcours professionnel à dominante EXTERNE.

Les salariés sont ici considérés comme du « Capital Humain ».

Elles sont au nombre de 4 et nous pouvons les retrouver dans le schéma ci-dessous<sup>1</sup>.

Commentaire [BK2]: pas de renvoi de bas de page

Grille 2. Les quatre options dynamiques

	Valorisation individuelle de l'investissement	Valorisation collective de l'investissement
Parcours professionnel à dominante externe à la firme	Logique de type A Spécialisations Recyclages <b>5</b>	Districts et réseaux <b>6</b>
Parcours professionnel à dominante interne à la firme	Modèle de la compétence <b>7</b>	Logique de type J Rotation Polyvalence <b>8</b>

#### 5. Logique de type A – spécialisations et recyclages

Le type A correspond à une classification issue des travaux du chercheur Aoki<sup>57</sup>. Celle-ci concerne une organisation où le découpage des postes est très fort avec des compétences très précises pour chacun. Elle reste très ouverte aux marchés externes et peut recourir à cela si elle en ressent le besoin.

Les postes dans l'organisation sont transférables et il peut parfois être nécessaire d'effectuer des « recyclages », c'est-à-dire une mise à jour des compétences sans que cela permette au salarié de connaître une réelle évolution de ses compétences.

#### 6. Districts et réseaux

Cette option correspond à un marché du travail où il existe une circulation forte des salariés entre différentes Organisations. Ces mouvements sont « prévus », lorsqu'un départ de salarié se produit, l'Organisation sait qu'elle pourra recruter un autre salarié, aux compétences équivalentes, dans une autre organisation, concurrence ou non.

Nous parlons ici de compétences identiques qui peuvent être déclinées sur les valeurs du salarié, son mode de vie ou ses attitudes.

<sup>57</sup> « Firms A et J », Aoki (1990)

Ce sont en général des environnements où la main d'œuvre est fortement qualifiée.

#### 7. Modèle de la compétence

Dans ce modèle, il est question d'environnements où l'investissement dans le capital humain est fort et où il existe des possibilités d'évolution de carrière en interne.

#### 8. Logique de type J – rotation et polyvalence

Ce modèle est également issu des travaux d'Aoki. Il s'agit d'une organisation où l'investissement dans le capital humain est collectivement valorisé. Il s'agit de retenir les salariés (fidéliser ?) mais surtout de privilégier les savoir-faire collectifs, la rotation des affectations et le flou sur les fiches de postes.

Cette option est née principalement dans les organisations japonaises qui mettent l'accent sur cette force collective.

Ces grilles sont intéressantes dans la mesure où elles apportent un éclairage sur des pratiques régulièrement utilisées. En revanche, elles ne peuvent pas être utilisées à priori, d'ailleurs, il s'agit souvent d'une utilisation conjointe de différentes options. Il est intéressant de constater qu'il n'existe pas seulement une ou deux options possibles mais une multitude de possibilités qui permettent de s'adapter aux contraintes externes et internes qui peuvent influencer l'organisation.

Cette partie sur la stratégie des ressources humaines permet de mieux comprendre son utilité et ses champs d'application.

Le capital humain est l'essence même des Organisations et grâce à lui qu'elle se construit et qu'elle évolue au fil du temps. Les besoins des organisations évoluent et son besoin en Capital humain également. Une organisation reste un collectif humain animé par un projet commun, que celui-ci soit conscient ou inconscient.

Les recherches sur la stratégie des ressources humaines ont commencé dans les années 1960, une période où le besoin de main d'œuvre était totalement différent de celui d'aujourd'hui. La Business Strategy « tirait » tout le reste de l'Organisation, les Ressources humaines essayaient de répondre aux objectifs fixés en matière de ressources humaines.

Depuis le début des années 2000, certaines révolutions ont fait évoluer le capital humain et la stratégie associée. L'automatisation des process, l'arrivée des technologies de l'information et de la communication ont modifié le besoin en main d'œuvre pour s'orienter vers des ressources de plus en plus qualifiées.

En outre, les organisations évoluent dans des environnements de plus en plus mouvants dans lesquelles elles doivent s'adapter le plus rapidement possible.

La mise en place de stratégies RH claires devient indispensable. Les ressources humaines sont là pour répondre aux exigences de la Business Strategy. Dans ce cas précis, si l'on souhaite qu'elles soient efficaces, la FRH ressources humaines doivent être fortes et participer aux décisions stratégiques de l'organisation.

### 1.3.6 DEUX EXEMPLES DE COMBINAISON DE PRATIQUES RH AU SERVICE D'UNE STRATEGIE

Nous venons précédemment d'explorer ce qu'est une stratégie RH, nous vous proposons ci-dessous 2 exemples en illustrant les choix et les impacts

Le premier concerne l'entreprise Johnson Controls qui va nous montrer l'intérêt de lier une stratégie des Ressources Humaines à une business strategy. En effet, elle doit s'insérer au mieux pour répondre aux exigences de la stratégie d'entreprise et permettre d'atteindre les résultats envisagés au départ.

Le second s'intéresse au secteur de l'hôtellerie et à la façon dont les Ressources Humaines s'inscrivent dans la stratégie globale de l'entreprise. Ce secteur d'activité dont les entreprises sont des TPE ou des PME principalement présente des spécificités qui seront étudiées ci-dessous.

#### 1.3.6.1 CAS JOHNSON CONTROLS

La capacité stratégique et le pouvoir d'influence du DRH ont été limités ces dernières années par la crise en imposant une vision court-termiste et des contraintes budgétaires aux entreprises.

Dans ce laps de temps, l'avènement de la RSE s'est peu à peu constitué en une opportunité formidable pour les DRH de redevenir ou de renforcer leur rôle dans la définition et la mise en œuvre de la stratégie. La Responsabilité Sociale ou Sociétale de l'Entreprise (RSE, CSR en anglais) peut être résumée par l'acronyme TBL ou Triple Bottom Line (Ekington, 1994).

Elle lie l'entreprise à son environnement économique, social et environnemental et la guide vers un développement durable de ses ressources.

Le DRH est pleinement concerné par le volet de la responsabilité sociétale sachant qu'elle joue également un rôle clé dans les 2 autres volets où elle doit intégrer et impliquer les salariés. Les ressources humaines, de fait dans cette démarche, se retrouvent au premier plan à égalité (au moins théorique) avec le volet économique et le volet environnemental.

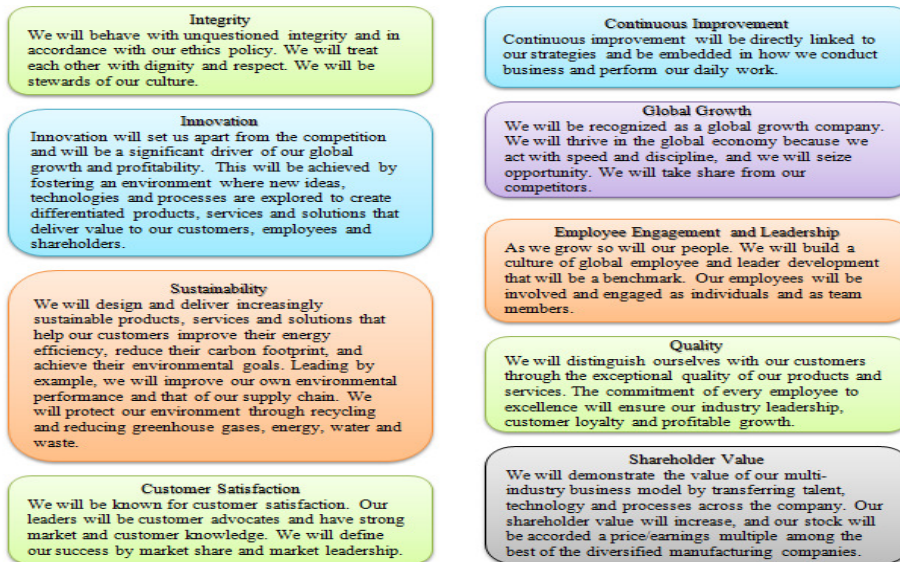
Le cas JOHNSON CONTROLS est intéressant sur ce plan car sans explicitement citer le volet RH, il montre que la RSE définit le positionnement stratégique de l'entreprise (différentiation par l'image) et embarque la GRH dans la définition et la mise en œuvre de cette stratégie.

JCI a été créé en 1885 (par l'inventeur du thermostat) et développe plus 37 Milliards de dollars de chiffre d'affaires, la société est principalement tournée vers les secteurs de l'équipement automobile et de la climatisation.

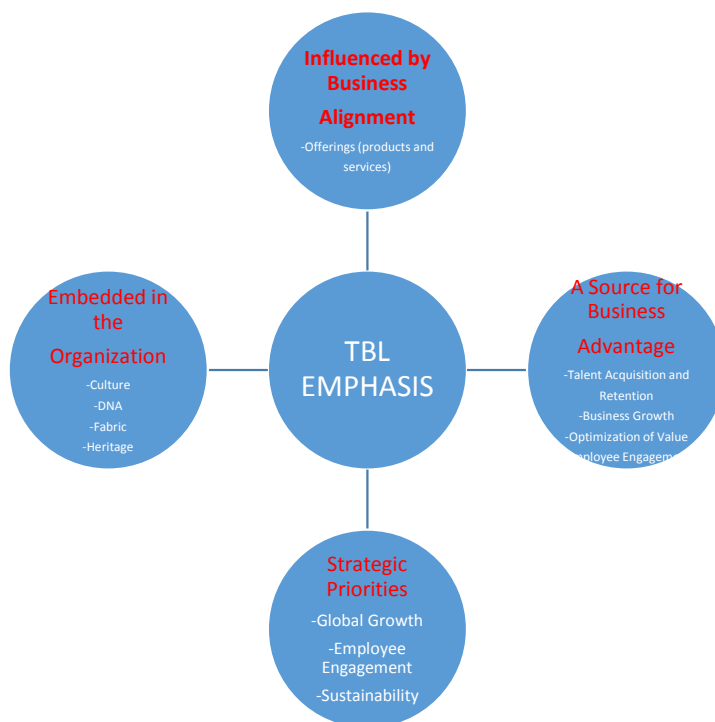
L'intérêt est ici d'étudier le positionnement des ressources humaines dans un dispositif RSE. Ainsi en 2012, on pouvait schématiser la mise en œuvre de la stratégie sur 10 ans par le schéma suivant :



10-year marker Strategic priorities for Johnson Controls long-term success



On peut noter l'importance de l'implication des ressources humaines (Volet Ethique, engagement et leadership) sachant que l'implication des RH dépasse ces périmètres et tend à participer activement sur les autres volets, même si, ici, il s'agit pour Johnson Controls d'ériger la RSE comme stratégie de différenciation (via son image). On peut remarquer les points suivants dans le cadre spécifique attaché à la mise en œuvre de la TBL chez Johnson Controls :



Dans l'intégration dans l'organisation nous retrouvons la culture d'entreprise, l'ADN et l'héritage, on pourrait également y associer « Fabric » de par la formation. On note également que les priorités stratégiques s'orientent sur l'engagement des salariés et également sur la notion de soutenabilité, enfin la RSE vu comme une source d'avantage comparatif ou l'on retrouve l'attractivité de l'entreprise en matière de talents et encore une fois l'engagement des salariés.

Dans une démarche stratégique très claire de différenciation par l'image via le RSE, si la politique RH n'est pas clairement citée, elle apparaît comme un levier incontournable voire comme une condition préalable à la réussite de ce type de stratégie.

Le document en question (The Influence of Triple Bottom Line on Strategic Positioning: An Exploratory Case Study on Differentiation through Image Hanan Alhaddi 2013) permet de souligner les points suivants:

- La culture d'entreprise de Johnson Controls est alignée avec la démarche RSE parce qu'elle préexistait à celle-ci, ainsi l'économie d'énergie était à la base de l'identité et de l'orientation des produits dès sa création. De même, l'implication communautaire (Financement, participation) faisait déjà des pratiques de la société.
- De la même façon, l'auteur en s'appuyant sur les travaux de Waddock and Graves (1997) et Husted and Salazar (2006) montre que lorsque la performance sociale est intégrée stratégiquement, celle-ci permet d'améliorer la performance financière, notamment par le fait que l'attractivité de l'entreprise en termes de talents permet de réduire les coûts de structure et améliore les performances de l'organisation.

- Le volet innovation nécessite également un investissement RH pour créer un écosystème ou renforcer celui-ci favorable à la créativité et à la prise de risque.

On retiendra pour terminer ce que notait Johnson Controls en matière d'engagement de ses employés :

*“As we grow so will our people. We will build a culture of global employee and leader development that will be a benchmark. Our employees will be involved and engaged as individuals and as team members. Our employee and leader diversity will mirror our global markets and population. » Johnson Controls (2012e). 10-year Marker. Retrieved November 2, 2012*

Nous grandirons et nos salariés grandiront avec nous. Nous construirons une culture de développement global de nos employés et cadres qui sera une référence. Nos employés seront impliqués et engagés en tant qu'individus et comme membre d'une équipe. La diversité de nos employés et cadres sera le reflet de nos marchés et de la population.

#### 1.3.6.2 ETUDE D'UN PANEL DE PME DANS LE SECTEUR DES LOISIRS ET DE L'HOTELLERIE AU ROYAUME UNI (2010)

Le paragraphe est une synthèse de l'article "The Interrelationship between HR, Strategy and Profitability in Service SMEs: Empirical Evidence from the UK Tourism Hospitality and Leisure Sector (Andreas Georgiadis and Christos N. Pitelis 2010)"

Nous venons de voir comment les RH s'insèrent dans une grande organisation (Johnson Controls) dans la stratégie choisie et la rende possible. L'étude citée s'intéresse aux petites et moyennes entreprises dans un secteur où les ressources humaines sont très importantes en termes quantitatifs.

Les auteurs de cette étude s'appuient sur les travaux de Huselid, Way ou Combs faisant référence au fait que les RH peuvent avoir une place plus ou moins influente dans la performance d'entreprise selon la taille et le type d'industrie. Dans la littérature, la perspective de la contingence (lien avec le contexte de l'organisation) est rappelée et détermine donc la place des RH dans la stratégie de l'entreprise.

Il est sous-entendu que le secteur des services, moins intensif en termes capitalistique, impose les RH comme un levier fort de la performance de l'entreprise. A contrario, la taille des entreprises joue sur leurs pratiques RH, les petites organisations ne se comportant pas sur ce sujet comme une déclinaison à l'échelle des pratiques RH des grandes organisations.

-1- les 3 hypothèses de départ (Cf article pour les citations d'auteurs)

H1 : une politique de différenciation (basée par exemple sur la culture d'entreprise, le savoir-faire technique) est positive pour la performance financière.

H2 : On peut associer positivement la formation et l'expérience des cadres et collaborateurs (capital humain) à une performance financière.

H3 : La performance financière est d'autant meilleure que le capital humain et l'engagement des collaborateurs est haut.

-2- L'étude

Elle est menée autour de 4 types de stratégies :

**Factor 1:** Impregnable base (R&D expenditure, Advertising expenditure, Expenditure on business support)

**Factor 2:** Differentiation (Pricing, Quality, Personal attention, Innovation)

**Factor 3:** Cost Leadership (Cost control key for strategy Importance of reducing costs for business success, Cooperation with other stakeholders to reduce costs of business)

**Factor 4:** Cooperation/Diversification (Number of memberships in professional, associations, Number of cooperations with other stakeholders)

Les pratiques RH prises en compte :

- Entrepreneur's education,
- Entrepreneur's experience,
- Proportion of skilled/trained employees (PSE)
- OCE 1 (HR development)
- OCE 2 (wellbeing)
- OCE 3 (compensation)

Les auteurs se proposent donc d'analyser 4 types de stratégies (niches, différenciation, domination par les coûts, diversification) en les faisant coïncider avec différentes pratiques RH (Compétence des managers, expérience des managers, Niveau de formation des employés, et 3 facteurs de développement de l'engagement salarié (Développement RH, Bien être, Compensation).

L'étude met ainsi en évidence des combinaisons gagnantes et des combinaisons perdantes. Ainsi par exemple :

- Les entreprises qui ont investies dans le développement RH et une politique de compensation généreuse en suivant une stratégie engagée dans la satisfaction client et la qualité du service bénéficient du ROI positif en termes financiers.
- De la même façon, un investissement dans le bien-être des salariés peut se révéler plus coûteux que profitable s'il est isolé d'un investissement en termes de savoir-faire.
- 
- L'investissement sur la compensation et la formation du staff des équipes est prioritaire à celui des employés.
- Par contre, il peut également être contre-productif si l'entreprise poursuit une politique basée sur le low cost en termes de prix.

Si certaines conclusions paraissent intuitives, elles sont mesurées et mises en exergue par l'étude statistique.

Sur le fond, elles reprennent les éléments cités plus haut sur les fondements théoriques du management stratégique des RH. A savoir que toute réflexion sur l'orientation stratégique des RH s'appuie sur le concept de capacité stratégique (Resource based View), les RH rendent possible une stratégie au travers de 2 points clés : l'engagement salarié et le développement des compétences. Elle montre cependant qu'il existe un mix RH de pratiques qui ne conduisent pas toutes aux résultats escomptés si cette combinaison de pratique n'est pas adaptée aux facteurs externes de la stratégie choisie. A noter également l'idée que, si la stratégie RH a besoin de l'effort des employés (engagement), celle-ci est également tributaire de la stratégie (au travers des objectifs) pour canaliser cet engagement et maintenir l'efficience de l'organisation.

# PARTIE II : LES MOYENS DU DRH DIRIGEANT POUR S'IMPOSER DANS LA DECISION STRATEGIQUE

## 2.1 LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES ET LE DRH FACE A SES DEFIS D'AUJOURD'HUI ET DE DEMAIN

Cette partie traitera de l'évolution de la FRH qui traverse une période de profonde mutation qui la conduit à réfléchir à sa place dans l'organisation mais également à son rôle auprès des équipes dirigeantes, de sa propre équipe mais également de l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise.

Le sujet sera abordé sous 2 angles : le premier lié à la FRH dans son ensemble, le second concerne davantage l'individu (le Directeur des Ressources Humaines) et la posture qu'il doit adopter pour être un véritable partenaire stratégique au sein de l'organisation.

### 2.1.1 LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES

Cette fonction a été l'objet de nombreuses recherches focalisées sur sa place dans l'organisation et le partage de ses responsabilités avec les membres de sa ligne hiérarchique. Comme cela a été vu précédemment, plusieurs modélisations ont été proposées depuis de nombreuses années. Des auteurs comme Tyson & Fell en 1986<sup>58</sup> ou Bournois & Derr en 1994<sup>59</sup> ont expliqué que la FRH prenait une place de plus en plus importante au sein de l'organisation.

La place de cette fonction continue à évoluer mais il est aujourd'hui difficile de connaître exactement ce qu'elle sera dans les années à venir. Plusieurs scénarii sont néanmoins possibles.

#### 2.1.1.1 PROPOSITION DE 3 TYPES D'EVOLUTION

François Pichault nous livre une vision intéressante de la fonction Ressources Humaines, selon 3 orientations possibles.

- La Fonction Ressources Humaines de type « mécanique »

---

<sup>58</sup> « Evaluating the personnel function », Tyson et Fell (1986)

<sup>59</sup> « Les DRH ont-ils un avenir ? », Bournois et Derr (1994)

En règle générale, nous sommes ici en présence d'une Direction des Ressources Humaines avec un effectif important et une structure hiérarchique forte. Le Directeur des Ressources Humaines ne fait généralement pas partie du Comité de Direction de l'Organisation.

Les membres de l'équipe sont avant tout des techniciens de la fonction Ressources humaines, des spécialistes de certains sujets. On parle ici régulièrement d'une équipe qui gère l'administration du personnel. Ce sont des tâches qui ont peu de valeur ajoutée pour la Direction de l'Organisation et qu'elle préfère déléguer. Nous pouvons citer par exemple le recrutement, la paie, la sécurité et l'hygiène au travail.

- La fonction Ressources Humaines de type « organique »

Celle-ci se caractérise par un organigramme plus éclaté. Le Responsable ou Directeur des Ressources Humaines a un rôle différent et n'est plus le relais, en matière sociale, de la hiérarchie. Il est davantage le « support d'une hiérarchie de proximité qui devient ainsi l'acteur central de la Gestion des Ressources Humaines » selon Perrin en 2006.

Les membres de la DRH sont fonctionnellement liés au Directeur des Ressources Humaines mais sont généralement liés hiérarchiquement aux directions opérationnelles.

Le DRH devient un généraliste qui n'a pas forcément d'expérience dans les Ressources humaines. L'administration du personnel n'est plus son cœur d'activité, il s'intéresse davantage à la gestion des compétences présentes dans l'Organisation.

Généralement, certaines activités administratives sont externalisées vers des sociétés spécialisées afin de se recentrer sur les activités plus « nobles ». Les interlocuteurs de la DRH deviennent ici la Direction Générale et les Directions Opérationnelles et non plus uniquement les partenaires sociaux. Dans cette organisation, la DRH a l'obligation de prouver qu'elle participe à la création de valeur de l'organisation.

Le DRH est un spécialiste des tableaux de bord ou tout autre outil permettant de « mesurer » sa contribution à la performance de l'organisation.

Son équipe est beaucoup moins nombreuse et essentiellement composée d'experts très spécialisés. Selon Pichault & Nizet en 2013<sup>60</sup>, « les pratiques en Ressources Humaines tendent vers l'individualisation, dessinant, pour chacun, des itinéraires sur mesure faisant suite aux négociations interpersonnelles avec le supérieur hiérarchique ».

Sullivan & Arthur en 2006<sup>61</sup> expliquent que « les décisions de GRH ne sont plus seulement basées sur le respect du principe d'équité interne (« à travail égal, salaire égal ») mais avant tout sur la recherche d'une équité externe (« ce travail est-il rémunéré au prix du marché ? ») ».

---

<sup>60</sup> « Les pratiques de gestion des Ressources Humaines. Conventions, contexte et jeux d'acteur », Pichault et Nizet (2013)

<sup>61</sup> « The evolution of the boundary less career concept », Sullivan et Arthur (2006)

Nous pouvons rapprocher ce modèle aux recherches d'Ulrich en associant une Direction des Ressources Humaines de type organique aux rôles d'agent du changement ou de partenaire stratégique.

- o La fonction Ressources Humaines de type médiatique

Il s'agit ici d'une évolution qui va beaucoup plus loin que la précédente. Les organisations connaissent aujourd'hui de profondes mutations dans leur manière de collaborer, il est demandé de travailler en partenariat et les réseaux sociaux d'entreprise (RSE) sont de plus en plus développés. L'éclatement et la reconfiguration des périmètres organisationnels montrent que la FRH évolue et que son quotidien consiste de plus en plus à être en contact avec toutes les parties prenantes (clients internes, donneurs d'ordre notamment). Elle n'est plus seulement en lien avec sa ligne hiérarchique directe. A titre d'exemple, un collaborateur peut se voir proposer des programmes de formation, être évalué ou avoir une augmentation salariale aussi bien par son responsable hiérarchique direct que par un autre membre de l'organisation avec lequel il travaille fonctionnellement

Hedmund en 1986 avait introduit la notion d'« hétéarchie de proximité » qui a depuis été reprise par nombre d'auteurs.

La DRH doit de plus en plus se préoccuper des parties prenantes externes dont notamment les actionnaires et les clients. Elle a l'obligation de comprendre et de prendre en compte les réalités externes pour établir et gérer efficacement les besoins de l'organisation en matière de Ressources Humaines. Cette réalité a été soutenue dans leurs travaux par Ulrich & Brockbank en 2005.

A ce stade de la compréhension de la place des ressources humaines dans l'organisation, nous pouvons dire que l'activité RH se rapproche de plus en plus d'une fonction de marketing social. En effet, l'utilisation accrue des supports de communication permet de rapprocher voire d'intégrer des entités / départements de l'organisation qui sont de plus en plus hétérogènes. Il y a également la multiplication des enquêtes de satisfaction clients qui contribuent à mesurer la performance des collaborateurs, des audits de qualité sociale auprès de fournisseurs, élaboration de chartes sociales pour les partenaires... Certains de ces éléments rentrent également dans l'intégration des pratiques de Responsabilité Sociale / Sociétale de l'Entreprise (RSE).

Un des défis de la FRH est également de gagner la guerre des talents qui est de plus en plus forte. Le déploiement et le développement de la marque employeur est un sujet particulièrement important auquel le DRH doit contribuer en coordonnant l'ensemble des activités y afférant.

Dans des Organisations multi-sites ou multi-entités, la gestion opérationnelle des ressources humaines est régulièrement décentralisée. Elle peut être réalisée par les managers opérationnels pour le suivi et l'évolution du collaborateur. Concernant les sujets liés à l'administration du personnel, ils peuvent être gérés localement par une équipe réduite spécialisée. Chaque entité / site est responsable de la gestion opérationnelle de son personnel.



Ces 3 types de rôle de la FRH sont assez représentatifs de ce qui est pratiqué actuellement dans les organisations même s'il n'existe pas de modèle type ou idéal, celui-ci dépendant de l'activité, de l'histoire ou encore de l'environnement dans lequel évolue l'organisation.

Ces 3 modèles ne sont / seront pas utilisés de façon unique mais plutôt sous forme de « mix » entre ces 3 catégories. La DRH modulera les dimensions mécaniques, organiques et médiatiques de son rôle au fur et à mesure des évolutions contextuelles propres à chaque organisation.

Comme le souligne Pichault, deux cas de figure sont certainement amenés à se généraliser au sein des organisations d'une part en raison des crises financières qui secouent régulièrement les organisations d'autre part du fait des partenariats inter organisationnels qui se développent :

- « soit un retour vers des formes basiques de gestion de personnel, réduites à des fonctions purement administratives, mécanisées par le biais de l'e-GRH ou externalisées vers firmes spécialisées ;
- Soit une évolution vers des formes plus médiatiques reposant essentiellement sur une articulation entre des actions de marketing interne et externe au niveau du partenariat, et une gestion opérationnelle des personnes plus ou moins entièrement déléguée aux entités locales »

#### *2.1.1.2 DE NOUVELLES FONCTIONS AU SEIN DU PERIMETRE RESSOURCES HUMAINES*

La FRH évolue et doit prendre en compte les changements intervenant au sein des organisations. L'environnement externe et interne l'oblige à prendre en considération de nouvelles pratiques qu'elle a ou va devoir adopter pour continuer à répondre aux attentes des parties prenantes.

Les différentes transformations auxquelles sont exposées les organisations (économique, technologique, démographique, géopolitique, sociopolitique) font évoluer les différentes fonctions dans l'organisation, en premier lieu les ressources humaines.

Il s'agit ici de comprendre quel sera le rôle des ressources humaines dans la prise en compte de ces nouvelles activités.

- o Le champ de la RSE (Responsabilité Sociale / Sociétale des Entreprises)

La DRH devient un acteur majeur de la RSE. L'engagement durable de l'ensemble des collaborateurs dans cette démarche, la FRH devient donc le garant des actions RSE et des relations avec les parties prenantes.

La diffusion et la communication des nouveaux comportements à adopter sera prise en charge dans les actions de communication originelles des ressources humaines.

- o Le champ du bien-être au travail, de la santé et de la qualité de vie au Travail

Ce champ peut être regardé sous 2 angles. Le premier concerne les collaborateurs qui sont déjà dans l'organisation. L'objectif est de les fidéliser en s'assurant qu'ils se sentent bien dans leur travail. Le second consiste à attirer les meilleurs talents en communiquant en externe sur l'ensemble des actions réalisées au sein de l'organisation pour promouvoir le bien-être et la qualité de vie en interne. La marque employeur et son développement contribueront à mettre en avant l'ensemble des actions réalisées par l'organisation pour le bien-être de ses collaborateurs.

Ce champ peut et doit être évalué pour fournir des indicateurs objectifs, identifier ses forces et ses axes d'amélioration. Ce tableau de bord comportera différents éléments portant sur des aspects physiques, psychologiques et comportementaux.

Une demande forte des collaborateurs et en constante évolution concerne l'équilibre vie professionnelle et vie personnelle. Cela peut également influencer sur des déterminants du mieux vivre tels que « déplacement, logement, sports, culture, loisirs et santé ». Pour illustration, on assiste aujourd'hui à la généralisation du télétravail, élevé récemment comme un droit du salarié.

- Le champ de la chaîne de sous-traitance, de l'externalisation et des achats

En effet, le périmètre s'élargit également aux fournisseurs et prestataires de l'organisation. Les raisons sont multiples mais nous pouvons citer :

- Les obligations légales qui, de plus en plus, obligent les organisations à prendre en compte les hommes qui travaillent indirectement pour elles,
- Le développement de la sous-traitance influe sur les risques pour l'organisation,
- Comme vu précédemment, la RSE peut impliquer la mise en place de politique d'achats responsables et un contrôle rigoureux de l'ensemble de la chaîne de sous-traitance

- Le champ de la maîtrise du Big Data

Des masses considérables de données permettent d'améliorer l'efficacité d'une organisation. Le développement et l'utilisation des SIRH deviennent de plus en plus indispensables. La formation de la FRH au Big Data doit permettre de maîtriser le traitement des données et l'analyse prédictive pour en faire un levier d'efficacité. La capacité d'interprétation de ces données doit pouvoir se traduire en actions concrètes, ce qui donnera à la FRH, la possibilité d'augmenter son pouvoir de d'influence dans l'organisation.

- Le champ de la co-construction du changement

Ce champ devient un impératif pour des organisations qui sont dans des environnements de plus en plus mouvants. La FRH doit intégrer dans son périmètre l'accompagnement des changements des hommes et des organisations.

En anticipant ces changements, l'organisation garde un avantage concurrentiel sur son marché. La FRH doit également évoluer dans son abord du changement en délaissant l'approche traditionnelle pour une approche expérientielle. En favorisant la co-construction,

elle se donnera les clés pour réussir et s'imposer comme « l'agent du changement au sein des organisations ».

### 2.1.1.3 SYNTHÈSE DES DÉFIS À RELEVER

En synthèse, les défis auxquels va être confrontée la FRH dans les années à venir sont les suivants : autant de leviers pour s'affirmer en qualité de partenaire stratégique :

- Renforcer le vivier de talents de l'organisation en développant la marque employeur et en identifiant et développant les talents au sein de l'organisation
- Développer l'engagement des salariés
- Favoriser le travail en équipe, le travail collaboratif en développant la coopération
- Promouvoir l'innovation en développant les compétences managériales et le leadership des cadres de l'organisation
- Développer la diversité sous toutes ses formes (égalité homme-femme, handicap...)
- Encourager l'innovation, être attentif au développement organisationnel permettant l'émergence de solutions et pratiques innovantes
- Prendre le virage de la transition numérique, de la dématérialisation et de la digitalisation en générant l'adoption par tous les collaborateurs des nouveaux outils de communication au sein de l'entreprise,
- Valoriser et accompagner les collaborateurs, être à leur écoute, savoir faire preuve de proximité et de disponibilité
- Replacer l'humain au centre des projets, favoriser la co-construction du changement.

Les défis que va devoir affronter la FRH sont nombreux et évolueront encore dans le temps. Ceux concernant le DRH en tant qu'individu également mais sont clairement différents et ne font pas appel aux mêmes compétences, c'est ce que nous allons étudier par la suite.

### 2.1.2 LE DRH EN TANT QU'INDIVIDU

L'évolution des missions et les défis que doit relever la FRH impacteront nécessairement le rôle du directeur des Ressources humaines.

Dans cette partie, nous allons nous intéresser davantage aux changements que cela va induire sur l'« Individu » en charge de définir, coordonner et faire appliquer la politique de Ressources Humaines au sein de l'organisation.

L'objectif n'est pas ici de dresser le portrait du « parfait DRH » mais plutôt de comprendre ce qu'il doit faire, incarner pour être le DRH partenaire stratégique.

#### 2.1.2.1 UN ACTEUR DE LA BUSINESS STRATEGY

Pour un DRH, il est compliqué de définir une stratégie des ressources humaines sans comprendre en profondeur la stratégie de l'organisation. Si nous allons plus loin dans le raisonnement, pour participer à l'élaboration de la stratégie le DRH doit être en mesure de

comprendre les tenants et les aboutissants du business. Pour cela, il doit avoir des compétences autres que celles liées à la pratique des ressources humaines au niveau technique de la fonction.

Sa vision transversale des activités de l'organisation lui donne un avantage fort sur d'autres acteurs de la construction de la business strategy. Il doit être capable d'identifier les impacts de chaque décision sur les collaborateurs de l'organisation mais également sur les autres parties prenantes dont il est de plus en plus proche.

Définir, comprendre ou mettre en pratique une stratégie devient un prérequis mais la décliner en plan d'actions concrets devient primordial pour le DRH. Passer de la théorie à la mise en pratique est un élément essentiel pour un DRH dans les années à venir, d'autant plus que les Organisations connaissent des contraintes d'adaptation de plus en plus fortes.

#### *2.1.2.2 UN PARTENAIRE DE TOUS LES MEMBRES DU CODIR / COMEX*

Au-delà de la relation importante que le DRH doit avoir avec le DG / Président (voir partie 3), il est également primordial pour lui d'être un partenaire de l'ensemble des membres du CODIR / COMEX. En effet, ces personnes sont à la fois les premiers clients du DRH et ses partenaires de travail quasi quotidiens.

#### *2.1.2.3 LE DRH EST UN DIRIGEANT*

Le DRH doit prendre des décisions, que ce soit pour la mise en place d'action stratégique, mais également pour un collaborateur en particulier. Il doit avoir cette capacité à statuer et ne pas seulement suivre tel ou tel avis.

Au-delà du pouvoir de décision, le DRH doit savoir communiquer efficacement de sorte que chacun voit le cap et en comprenne la logique par rapport à l'objectif visé.

#### *2.1.2.4 ROLE D'EXEMPLARITE*

En tant qu'agent du changement, le DRH doit avoir un rôle d'exemplarité dans les actions qu'il entreprend pour l'ensemble de l'organisation. C'est à lui également d'insuffler une certaine dynamique dans les projets de changement et d'évolution de l'organisation.

Il est régulièrement à l'origine des projets de changement et en tant qu'instigateur, il doit coordonner l'ensemble des actions et en assurer le suivi.

#### *2.1.2.5 OSER L'INNOVATION*

Il existe 2 dimensions sur la notion d'innovation. La première concerne son équipe RH elle-même. Il doit trouver des solutions et de nouvelles pratiques pour proposer une offre cohérente avec les besoins des clients internes et répondre aux exigences de l'organisation.

La seconde concerne l'ensemble des parties prenantes. Le DRH doit toujours être en veille des meilleures pratiques afin d'apporter un « niveau de service » répondant à leurs attentes.

### *2.1.2.6 AIMER L'HUMAIN*

Cette idée peut paraître banale et désuète mais il est important de rappeler que le DRH est le Directeur des « Ressources humaines ». Pour beaucoup d'organisations, les collaborateurs sont le principal capital de la structure.

Il est nécessaire également d'avoir un certain « feeling » pour savoir décoder les signaux faibles envoyés par les collaborateurs. L'important est de « connaître pour reconnaître ». Il est le garant de la santé sociale de l'organisation et à ce titre a une grande responsabilité dans les actions / projets qu'il met en œuvre.

### *2.1.2.7 UN ROLE D'AMBASSADEUR*

Le Directeur des Ressources humaines, de par ses missions et sa transversalité a un rôle d'ambassadeur à l'extérieur de l'organisation. Qu'il s'agisse d'associations professionnelles, de réseaux sociaux, d'instances représentatives, il est le premier contact pour certains avec l'organisation.

Il véhicule l'image de l'organisation à travers ses positions, prises de paroles, communiqués ou toute autre action faite au nom de l'organisation (ou pas d'ailleurs – en relation avec la nécessité d'exemplarité).

### *2.1.2.8 AVOIR DES CONVICTIONS ET LES PORTER*

Etre DRH implique nécessairement d'incarner la fonction. Il est important d'avoir des idées mais surtout de les porter et d'essayer de les faire approuver par le plus grand nombre.

Deux DRH ayant les mêmes compétences techniques n'auront pas le même impact dans l'organisation selon qu'il se limite à relayer des idées éprouvées par d'autres ou qu'il a des convictions fortes qu'il parvient à imposer dans l'ensemble de ses actions.

De plus, il peut lui être demandé d'être porteur d'idées ou d'opinion afin de se démarquer, notamment en externe, l'organisation de sa concurrence.

## 2.2 DRH ET MANAGEMENT DES RH

Dans le fil des entretiens des DRH (Cf Annexes), la majorité des interviewés insiste sur leur capacité à placer la dimension humaine dans la réflexion stratégique, la résolution de problème et d'être le médiateur principal des transformations nécessaires de l'entreprise.

Dans cet ordre d'idée, le prisme qui est attaché à une conviction managériale de la part des DRH pour mener à bien ces ambitions est très variable : organiser la mixité (Amiral Lajous), porter la culture d'entreprise (Didier Pitelet) ou être attentifs aux signaux faibles par une écoute attentive (Yves Metz). Tous (ou presque) dénoncent la judiciarisation de la fonction (Stéphane SABBA) et appellent à la négociation et au pragmatisme (Marc Dayries). Le DRH est-il en mesure de définir un style de management, de leadership dans l'entreprise ?

La ligne managériale est également cruciale et clé dans la mise en œuvre de la stratégie et la capacité du DRH à accompagner celle-ci, elle lui donne, selon son efficacité, un poids plus ou moins grand dans l'organisation. Un des points intéressants également est de rappeler que la fonction RH est également une fonction partagée, comment les fonctions RH régaliennes s'expriment dans cette même ligne managériale ?

La dimension humaine du management est donc le sujet du DRH par excellence mais il faudra également aborder les ressources humaines comme également le sujet principal des managers.

### 2.2.1 MANAGER

L'ambition de ce chapitre n'est surtout pas de prétendre à synthétiser et clore les débats autour du management (et encore moins nous le verrons dans sa prolongation, le leadership). Il est cependant important de faire certains rappels autour de la notion de Management au travers de quelques auteurs fondamentaux. Ceci fait, nous ferons le lien entre l'évolution des concepts de management et celles des RH.

#### 2.2.1.1 HENRY FAYOL

Ingénieur des Mines, Henri Fayol s'est intéressé à l'organisation du travail en mettant l'accent sur les principes de la direction des entreprises. Il a appliqué le premier le principe de rationalisation à l'entreprise. (1916)

Il décrit six fonctions dans l'entreprise : technique, commerciale, sécurité, financière, comptable et administrative.

Cette dernière (administrative) est considérée comme essentielle et partagée par tous les échelons de l'entreprise. Elle est associée à ce que nous appelons maintenant le management. Le management chez FAYOL consiste à prévoir, organiser, coordonner et

contrôler. Il faut bien noter qu'ici le manager n'intervient pas sur la stratégie, le choix de la structure ou l'organisation générale de l'entreprise (qui est dévolu au dirigeant (Unique)).

Elle obéit à certains principes comme la division des tâches, la coordination par la supervision directe des nombreuses strates hiérarchiques et la centralisation des prises de décision (Un seul individu).

La vision de Fayol était adaptée (à l'instar du Taylorisme dont il est redevable) à une industrialisation de masse (technologie lourde et stable, produits peu diversifiés, clientèle indifférenciée et stable). Les facteurs relatifs à l'environnement de travail développés par Fayol comme les considérations physiologiques (rémunérations, relations sociales, climat ...) ou sécuritaires (stabilité, ordre, Justice) ne sont, cependant, plus suffisants pour assurer un bon fonctionnement de l'entreprise. Le fonctionnement en réseau, la vitesse et la profondeur des changements nécessitent désormais une vision différente de l'organisation et des managers.

On notera cependant que la description de FAYOL est encore vivace et sous-tend de nombreux principes et de schémas de pensée (motivation, planification stratégique). La vision uniforme et mécaniste aboutissant à un management universel est encore vivace dans la pensée managériale et force est de constater que si elle a ses limites, elle demeure pertinente même si insuffisante.

#### 2.2.1.2 *ELTON MAYO ET KURT LEWIN*

Elton MAYO est le fondateur de l'école des relations Humaines. Psychologue de formation, il est à l'origine de la fameuse expérience de la Western Electric (1927-1932). Celle-ci permet de mettre en évidence 2 effets (elles seront formalisées en 1939 dans « Management and the worker » par Roethlisberger et Dickson) : la simple attention accordée à un individu a tendance à améliorer son rendement (effet non pérenne) mais surtout que la quantité de travail accomplie par un individu n'est pas déterminée par sa capacité physique mais par sa capacité sociale, c'est-à-dire son intégration à un groupe.

Kurt LEWIN est également psychologue, son œuvre très importante ne peut être résumée ici, nous citerons sa conclusion issue de ses expérimentations (l'expérience des abats notamment (Lewin 1947) durant la seconde guerre mondiale. Lewin présentera l'hypothèse qu'il est plus facile de changer les normes sociales d'un groupe dans son ensemble que celle d'individus séparés. Nous rejoignons ici également la notion de groupe vu avec MAYO.

Les 2 auteurs ici cités permettent de mettre en valeur 2 notions clés en termes de Management : le collectif et le concept de motivation au travail.

#### 2.2.1.3 *PETER DRUCKER*

La vision de DRUCKER sur le management est de considérer l'entreprise comme ayant une fonction sociale sur son environnement. Elle est donc tributaire de son environnement (Cf

PORTER dans la partie Stratégie) avec ses deux contraintes principales : le client et la technologie.

La vision de DRUCKER sur le profit est de ce point de vue assez clivant car celui-ci n'est intégré que comme simple feedback (contrôle) et non pas une finalité (qui pour l'entreprise reste la clientèle).

Les employés dans son système de pensée sont les capteurs de l'environnement, il introduit ici le rôle capital de la connaissance et de son management (knowledge management). La performance de l'organisation est mesurée par sa capacité à produire de la connaissance (notamment la plus importante la satisfaction du client)

De ce fait, P.DRUCKER a placé la notion de changement au cœur du principe managérial. Il montre ainsi les limites des principes Tayloriens (et donc de la vision de FAYOL), tout en permettant d'appréhender la société de service.

Il fait cependant de la planification stratégique l'instrument majeur du changement en insistant sur le rôle de prescripteurs des managers. Il institue la direction par objectifs comme mode de management.

L'activité managériale est définie sur 3 niveaux :

- ⇒ Définition de la mission de l'institution : il existe un objectif collectif à toute l'organisation.
- ⇒ Définition de la structure d'action : chaque changement peut induire une modification de la structure managériale (fonctionnelle, par pôle de compétence, décentralisée, adhocratique etc ...)
- ⇒ Définition des objectifs : pour l'atteinte de ceux-ci, chaque manager devra veiller à la réalisation des cinq tâches suivantes :
  - ✓ Fixer des objectifs,
  - ✓ Analyser et organiser le travail en une structure,
  - ✓ Motiver et communiquer,
  - ✓ Mesurer par des règles
  - ✓ Former les acteurs.

P.DRUCKER sort du one best way, il permet également de sortir de la vision que l'entreprise soit simplement un ensemble de ressources à optimiser mais un groupe d'acteurs à motiver. Le manager doit mettre en mouvement plutôt que d'être un donneur d'ordre, il devient un accompagnateur.

#### 2.2.1.4 HENRY MINTZERG ET JAMES MARCH

Henry Mintzberg est issu du métier de l'ingénierie (génie mécanique), il a ensuite étudié le management des organisations (MIT) pour devenir une des références incontestées de ce domaine.



Nous retiendrons ici plusieurs éléments de ses très riches et nombreux apports. Tout d'abord sa définition des rôles des dirigeants (1973) au travers de son étude du travail quotidien des dirigeants :

1. Les rôles interpersonnels : symbole (représente l'organisation), leader et agent de liaison (réseau externe)
2. Les rôles liés à l'information : observateur, diffuseur et porte-parole
3. Les rôles décisionnels : entrepreneur, régulateur et répartiteur de ressources

Il ré-agencera ce modèle de nombreuses fois et introduira également le modèle autour des styles de management artistique, artisanal et scientifique (Cf Patricia Pitcher qui prolongera cette réflexion dans son livre *Artiste, artisan et technocrates* en 2006)

Il est également réputé pour sa description des structures et pouvoirs au sein de l'organisation. Nous n'en donnerons ici que la conclusion, à savoir 7 types de configurations organisationnelles :

- ✓ Entrepreneuriale
- ✓ Mécaniste (Bureaucratique)
- ✓ Professionnelle (méritocratie)
- ✓ Divisionnalisée
- ✓ Innovatrice (Normative)
- ✓ Missionnaire
- ✓ Politisée

Il associe à ces configurations un mécanisme dominant (type de coordination) et une partie dominante (Direction générale, techno-structure, ...). L'ensemble devant être adapté à un environnement externe (Complexe/Simple, Stable/dynamique)

Mintzberg a fortement critiqué le concept de planification stratégique, mal adaptée à la réalité des organisations, pour mettre en avant notamment les concepts de stratégies émergentes souvent issues de la périphérie.

Nous le reverrons plus tard, il est très rétif à la distinction leader / manager, il décrit le management comme une pratique et s'oppose à le définir comme une science (Il s'oppose ainsi à la pensée de DRUCKER qui avait annoncé la mort du manager intuitif).

« Rassemblez une bonne quantité d'artisanat, ajoutez-y la juste touche d'art, saupoudrez le tout de science et vous obtiendrez un résultat qui est avant tout une pratique » (Manager, 2013)

Il s'oppose également à le définir comme une profession, il faut « endosser le rôle de manager avant même de le comprendre » (Hill, 2003), l'exercice du management est peu théorisé, codifié et son efficacité est rarement certifiée.

« Le manager est celui qui doit amener ses collaborateurs à donner le meilleur d'eux-mêmes, afin qu'ils sachent mieux, qu'ils décident mieux et qu'ils agissent mieux » Manager (2013)

« Le manager efficace s'implique pour impliquer les autres, se connecte pour que les autres se connectent » Manager (2013)

MINTZBERG s'inscrit également dans la lignée d'auteurs comme James MARCH qui a dénoncé les Mythes du management en introduisant l'incertain et la déraison dans les processus de management et de décision.

Des concepts assez novateurs comme le Slack prennent à rebours les notions d'efficience des ressources allouées. Le slack représente, en effet, le surplus de ressources (non allouées de façon optimale) issu directement de l'imperfection des processus de décision de l'entreprise. Ce slack participe à la cohésion de l'organisation et à sa capacité d'adaptation (March et Olsen, 1984)

Autres concepts assez intrigant, les anarchies organisées où les auteurs rendent compte de situations décisionnelles chaotiques, un exemple de ce type de situation est le déploiement d'une ligne de produits qui peut être justifiée non pas par le plan marketing mais par la GPEC (Romelaer, 1994). Une organisation peut-être performante sans correspondre à un modèle dit classique, le modèle du Garbage Can reste valide et pas aussi marginal que certains souhaiterait le penser.

## 2.2.2 LES CONCEPTS MANAGERIAUX, EVOLUTION RH ET EVOLUTION DE LA STRATEGIE

Si l'on recroise les grandes dates des grands concepts avec les étapes de la partie 1.2.1 histoire de la fonction RH, voici ce que l'on peut formaliser :

Auteurs	Concepts	Fonction RH
<input type="checkbox"/> Fayol 1916	<input type="checkbox"/> Division des tâches, approche scientifique	<input type="checkbox"/> Emergence d'une fonction autonome
<input type="checkbox"/> Mayo 1939	<input type="checkbox"/> Psychologie, capacité sociale	<input type="checkbox"/> Une fonction qui devient politique
<input type="checkbox"/> Lewin 1937	<input type="checkbox"/> Psychologie, Normes sociales et groupes	<input type="checkbox"/> Assistance et œuvres sociales
<input type="checkbox"/> Drucker 1954	<input type="checkbox"/> Planification stratégique, management par objectifs	<input type="checkbox"/> L'âge adulte
<input type="checkbox"/> Mintzberg 1973	<input type="checkbox"/> Le management comme pratique, Configurations organisationnelles	<input type="checkbox"/> Les managers
<input type="checkbox"/> March 1984	<input type="checkbox"/> Processus de prises de décisions, Leadership	<input type="checkbox"/> Vers la mangement stratégique des ressources humaines

Sur les mêmes périodes, l'environnement de l'entreprise est passé d'une production de masse à la mondialisation dans un contexte technologique et économique extrêmement mouvant.

Pour y répondre, les organisations ont fait évoluer le travail. L'organisation du travail, la motivation et l'engagement des salariés sont progressivement devenus des éléments de réussite des organisations à survivre et se pérenniser face aux menaces de l'environnement et à leurs concurrents.

Les fonctions RH sont nées et ont évolué avec les nécessités managériales. Le management explique et justifie l'existence de la fonction RH à l'intérieur de l'entreprise.

### 2.2.2.1 *MANAGER ET PROCESSUS RH*

Cette partie s'inspire en grande partie de l'article de Sarah ALVES, « La place de managers dans les processus ressources humaines, Management et avenir » en 2009.

« Tous DRH » de Peretti (1996) a popularisé la notion de fonction partagée de la FRH. Cette notion signifie que le manager a une part active à prendre dans la gestion des individus de son équipe et joue un rôle majeur dans les processus d'activités relevant des ressources humaines de son organisation de travail.

Nous considérons 8 processus majeurs des ressources humaines au travers de 3 domaines :

Domaine de l'emploi

- Processus recrutement
- Processus formation
- Processus gestion des carrières
- Processus d'évaluation

Domaine de la rémunération

- Processus de gestion des salaires
- Processus rétribution

Domaine de la relation de travail

- Processus relation de travail individuelle
- Processus relation collective de travail

Dans l'article, Sarah Alvès propose la cartographie suivante pour identifier le rôle des managers dans ces processus :

**Processus recrutement** : Analyser le besoin, définir le périmètre du poste (*job design*), définir le profil du candidat puis, selon les organisations de travail : exprimer le besoin,

*participer à plusieurs étapes du recrutement, mener seul le recrutement (gérer les candidatures, mener des entretiens de recrutement, choisir, répondre au candidat)*

**Processus formation** : *informer et expliquer les principaux axes du plan de formation, du DIF, ..., faire coïncider les attentes individuelles de formation avec les axes retenus par l'entreprise, faire remonter à la RH les demandes de formation, mettre en place un stage interne à l'équipe, former en temps réel / transmettre ses compétences (dès qu'une incompétence est constatée et sans mettre en place une formation institutionnelle).*

**Processus gestion des carrières** : *harmoniser la gestion des carrières soit donner un avis lors de comités de carrière (people review), conseiller sur un bilan de compétences, accompagner le collaborateur dans la réalisation de son passeport, formation ou passeport compétences.*

**Processus d'évaluation** : *fixer des objectifs RH liés au business de l'organisation, Utiliser les référentiels de compétences dans le cadre de l'évaluation annuelle, prendre part à l'élaboration de ces référentiels, mener un entretien professionnel qui vise à évaluer les performances, les compétences et recadrer.*

**Processus de gestion des salaires** : *relever et/ou enregistrer les éléments variables de paie (congrés).*

**Processus rétribution** : *effectuer le choix d'octroi de primes, de promotions, etc.*

**Processus relation de travail individuelle** : *établir le contrat de travail selon les organisations de travail en place, procéder aux sanctions disciplinaires selon les cas et selon les organisations de travail.*

**Processus relation collective de travail** : Pas d'éléments relevés.

Ces éléments réunissent les éléments RH du management, ils se définissent de manière distincte des autres fonctions d'organisation ou de commandement. Ils font du manager un DRH de terrain selon les termes de PERETTI.

Les managers sont devenus au fil du temps les maillons forts du déploiement de la politique et des outils RH. La capacité des managers à interroger et à dialoguer ces outils et processus est un élément important de leur opérationnalité.

Un des enjeux de cette « délégation » est d'encadrer la solitude du manager soit par une prise de décision commune, soit en réassurant le manager dans sa prise de décision.

Une des remarques de l'auteur de l'article est de mettre en évidence également que si les relations sociales ne sont pas formellement dévolues au manager (giron RH), les managers, sur le terrain, sont très actifs sur le processus des relations collectives de travail car ils sont en contact régulier avec eux, ils négocient parfois eux-mêmes, veillent à la sécurité des personnes et parfois ont des fonctions de représentation de l'employeur dans des instances comme les prud'hommes. Le collaborateur devra intégrer des connaissances sur le droit du travail, la pédagogie ou encore les référentiels métiers, dispositif de formation continue. Il doit intégrer et maîtriser des compétences précises liées directement au management des ressources humaines (on peut citer lire un CV, débriefer un collaborateur, définir un objectif de formation ou même parfois construire un dossier prud'homal).

Il est intéressant de noter ici que la fonction RH, de par son partage, influence et bénéficie d'un dialogue très proche avec les managers à différents niveaux, le DRH a donc ici une opportunité de contacts, de remontées d'informations, de prévision de tendances ou d'évènements très particuliers par rapport aux autres fonctions du COMEX. Il est intéressant ici de faire le lien avec les concepts de stratégies émergentes, ou de processus de décision irrationnel ou déraisonnable (Kahneman, March) qui sont rarement captable par d'autres que le DRH.

Cette proximité lui permet également d'observer les jeux de pouvoirs et la réalité de ceux-ci dans les manifestations du travail.

L'interdépendance des managers et de la fonction RH en termes de savoir-faire, d'informations et de plus en plus de compétences (l'avènement du self-care touche également la fonction) oblige le DRH à penser cette relation comme une stratégie à part entière qui lui octroie un avantage comparatif sur d'autres fonctions dans l'entreprise.

#### 2.2.2.2 *MANAGEMENT ET LEADERSHIP*

Nous nous appuyerons ici sur les travaux de Mintzberg dans son ouvrage *MANAGER* et les articles produits au sein d'un Document « Leadership » produit au sein de l'AGRH (Association francophone de gestion des Ressources Humaines), en mai 2016. On citera plus particulièrement l'article « L'activité du manager dans un univers complexe : une approche par les rôles » Céline Desmarais et Arnaud Bichon et « le leadership, état des lieux et actualité des modèles » Jean-Michel Plane.

Nous venons de voir dans la partie précédente une infime partie de la littérature sur l'activité des managers. Le choix arbitraire des auteurs a pour but de mesurer l'évolution du regard sur le management et ainsi permettre l'introduction du concept de leadership.

Si l'on synthétise le déroulé, la littérature s'est intéressé aux missions que doivent remplir les managers et ce dans les grandes fonctions, l'action managériale est la mise en œuvre de fonctions déterminées par la position occupée dans une structure. Nous sommes ici dans une approche normative et rationaliste de l'activité. La déclinaison de Fayol (1916) et sa fonction d'administration jusqu'au management par objectif de Drucker (1954) est dans cette école de pensée qui structure encore beaucoup d'organisations.

Le manager, dans cette ligne de pensée, apparaît comme la courroie de transmission des finalités de l'entreprise. On attend du manager avant tout la réalisation des objectifs qui lui sont assignés. Le plan domine et définit l'activité du manager.

La réalité implique une autre vision. Nous évoquerons bien sûr l'écart entre le prescrit et le réel et la difficulté pour le supérieur hiérarchique d'explicitier ce qu'il attend précisément de son subordonné et également de la difficulté de l'évaluation. Ce dernier point (cf. « L'évaluation du travail à l'épreuve du Réel Critique des fondements de l'évaluation », Christophe Dejours) nous fait revoir notamment la pertinence de l'évaluation par les résultats sur objectifs.

Ces points mis en avant montrent que le manager n'est pas seulement une courroie de transmission. Nous revoyons ici les positionnements de Mintzberg, le manager est avant tout

un homme de communication qui prend de nombreuses décisions spontanées en réaction à des évènements souvent inattendus.

Cette perspective fonctionnaliste privilégiant le contexte organisationnel a été donc challengé par une vision centrée sur les qualités du manager. Le management serait avant tout une affaire de bon sens et dépendant de sa personnalité plutôt que de savoir-faire spécifiques. Plutôt que de décrire des tâches, il conviendrait plutôt de décrire les qualités nécessaires. C'est ici les prémices du concept de leadership dans les organisations, initiées dans les années 30 et 40 par l'approche des traits de personnalités.

Ces travaux listaient 6 caractéristiques :

- Le dynamisme
- Le désir de diriger
- L'honnêteté et l'intégrité
- La confiance en soi
- Les capacités cognitives
- L'expérience et le sens des affaires

C'est historiquement la première approche, celle des traits ou autrement cités des « grands hommes » car faisant référence à des qualités exceptionnelles. Kurt Lewin continuera dans cette perspective en introduisant la dimension psychologique, il décrira ainsi 3 modèles de leadership :

- Autoritaire
- Démocratique
- Laisser-faire

La dimension autoritaire permet un meilleur rendement mais nuit au climat et à l'ambiance de travail. La dimension démocratique nécessite une mise en place progressive mais influe positivement sur le climat et à terme permet une autonomie du groupe et des individus. Le laisser-faire semble être la dimension la plus critiquable car la plus faible en rendement et laissant le groupe dépendant du leader (attente de consignes et d'informations).

En 1973, Tannenbaum et Schmidt élaborent une véritable théorie du leadership. Les auteurs analysent le leadership à partir d'un continuum de relations entre subordonnés et supérieur hiérarchiques. Ceux-ci s'influencent mutuellement et sont également influencés par le contexte de l'entreprise. Ils définissent in fine 2 dimensions : structurer et considérer. Il s'agit pour le leader de chercher l'efficacité mais également la satisfaction de leur collaborateur (2 orientations : production et employé). On peut également citer Blake et Mouton (1969) « les deux dimensions du management » qui élaboreront une grille managériale sur ces mêmes principes et détermineront 5 styles de management.

Nous voyons que les traits du leader puis son comportement sont intégrés pour expliquer la performance. Il convient cependant d'introduire de manière plus marquée les paramètres situationnels et le contexte du leader.

On aborde ici les théories de la contingence du leadership. On citera tout d'abord Fiedler qui posera la question : quel leader pour quelle situation ? Il déterminera ainsi 8 situations dans lequel un leader peut évoluer mais qu'il est difficile pour un individu de passer d'un style à

l'autre. Il convient donc de choisir l'homme de la situation. Pour House, le leader doit accompagner ses collaborateurs selon 4 types de leadership (Bienveillant, directif, ambitieux et participatif). Dans ce modèle, l'individu peut changer de style afin de s'adapter au contexte et aux collaborateurs. Le choix du style adapté est la condition d'efficacité du leader.

Le projet GLOBE, qui analysera le leadership au travers de différents pays, permet de considérer les caractéristiques suivantes communément acceptées :

- Défensif : maintenir sa position et sa réputation
- Equipe : orienté sur la dynamique d'une performance collective
- Humain : stimuler le bien-être
- Charismatique : vision inspirante pour obtenir des performances élevées au détriment du bien-être des collaborateurs.
- Autonome : délégation pour obtenir une autonomie des collaborateurs dans un univers complexe.
- Participatif : logique de projets et de partage d'expérience.

L'approche par la contingence la plus connue reste celle de Hershey et Blanchard qui définissent 4 style de leadership : autoritaire, motivation, participation, délégation. Les styles devant être déterminés selon le degré de maturité et de compétences des collaborateurs.

Il existe également une approche psychanalytique (Zaleznik, De Vries) et l'ouverture par Goleman d'une approche émotionnelle. Ce dernier en détermine 6 (directif, chef de file, visionnaire, collaboratif, coach, participatif). Ici, l'auteur introduit la capacité à mobiliser par l'influence une personne ou un groupe vers l'objectif. Goleman insiste également sur la capacité du leader à passer d'un style à l'autre.

Les théories contemporaines retiennent principalement 2 modèles (on passera celui sur le modèle charismatique qui reboucle avec celui des traits) :

- Le leadership transformationnel : dans ce modèle, nous avons au départ les leaders transactionnels (orientent et motivent leurs collaborateurs pour développer leur compétence) et transformationnels (les individus sont amenés à transcender leur intérêt personnel). Le leader transformationnel cherche à métamorphoser les salariés par sa vision, son charisme, son style et son projet. Les recherches montrent que c'est l'implication du leader envers ses collaborateurs qui fonde son leadership. Il allie une culture humaniste à une ambition élevée en termes de résultats. Il crée un contexte favorable à l'innovation. Il a une vision qu'il est capable d'explicitier, il est inspiré et exemplaire ainsi que motivationnel et coach.
- Modèle du « servant leadership » : issu des travaux de Greenleaf qui cherchait à proposer un leadership plus éthique et empathique. Pour Greenleaf, la qualité première du leader est sa capacité à servir et accompagner les autres. Les traits caractéristiques du leader deviennent l'empathie et la bienveillance. On note 10 principes d'actions : écoute, empathie, soulagement, conscience, persuasion, conceptualisation, prévoyance, soutien, développement des autres, création et développement d'une communauté. Dans la continuité de Greenleaf, Barbutto et Wheeler dresseront 5 dimensions : vocation altruiste, guérison émotionnelle, sagesse, cartographie des émotions, intendance organisationnelle (projection au-delà du

groupe). Ce modèle a ses limites notamment dans sa volonté de ne pas « offenser » les collaborateurs.

D'autres théories autour notamment du leadership spirituel permettraient de compléter ce tour d'horizon. Il faut retenir que face aux mutations de la société (émotion, raison, collectif), de l'émergence de l'économie collaborative (partage et expérience), l'horizontalité des organisations, le leader est capable non seulement de maîtriser ses émotions mais également de s'appuyer sur celles-ci et de puiser dans un corpus de valeurs pour faire face aux menaces ou incertitudes de son environnement (on voit ici poindre la dimension RSE). Le leader recherche le partenariat et les projets inclusifs.

Le concept de leadership, nous le voyons, est intrinsèquement lié à la fonction et à la notion de management. Warren G. Bennis (« On becoming a leader » 1989) introduit ainsi la fameuse distinction entre manager et leader. « Le manager sait ce qu'il doit faire alors que le leader sait ce qu'il faut faire », on notera cependant que la distinction reste également contestée (Mintzberg). La notion de leadership reste en tout état de cause une question forte qui fonde la réflexion autour de l'influence.



## 2.3 CAPITAL HUMAIN ET CREATION DE VALEUR

La période que nous traversons est en proie aux injonctions paradoxales. La littérature en matière de management en fait très largement état. Et si un collectif humain se trouve dans cette situation, c'est que la structuration de l'organisation pousse à une telle déviance. En effet, il n'a jamais été autant question d'attention à l'égard du capital humain. Pas un dirigeant, aujourd'hui, ne risquerait d'éluder ce sujet. Et pourtant, surgissent de nombreux maux qui laissent à penser que ce discours de bienveillance se limite trop souvent à l'incantation de bon aloi.

On peut alors s'interroger : pourquoi les organisations n'intègrent-elles pas davantage le capital humain, ce capital qualifié pourtant d'essentiel, dans la valorisation de leur performance ? Tout le monde s'accorde à dire que la performance sociale est source de rentabilité : des collaborateurs épanouis travaillent forcément mieux que ceux qui se sentent négligés. Mais comment définir un collaborateur épanoui ? Que faire pour qu'il se trouve dans cette posture ? Et surtout, comment mesurer l'impact de cette posture sur la rentabilité de l'organisation ?

Dans la quête incessante du profit imposé par la financiarisation de nos économies, tout investissement doit rapporter plus que les dépenses qu'il génère. Il faut donc être en mesure de suivre les dépenses engagées et surtout les profits issus de son exploitation, le tout sur une période donnée, en adéquation avec le rythme comptable, soit a minima 12 mois. Dans cette acception, le DRH est bien en peine car tout d'abord le temps de l'Homme n'est pas le temps des affaires et surtout le capital humain dont il est le garant, figure parmi la classe des actifs immatériels et n'est pas reconnu au bilan des sociétés en tant que tel.

Sur la base de ce constat, nous proposerons dans ce chapitre quelques éclairages sur la création de valeur du capital humain dans le but de donner des clefs à la DRH pour conforter sa place au sein du collectif décisionnel de la stratégie « business ». La théorie financière, telle qu'elle est communément appliquée, repose sur le postulat de rationalité des marchés et donc des hommes les composant. Cette rationalité est purement théorique et peut invalider certains calculs de valeur. Sans entrer dans un détail technique, nous aborderons quelques réflexions sur l'intégration du capital humain dans l'évaluation financière. Puis nous évoquerons l'organisation du management du capital humain autour du processus stratégique. Enfin, nous consacrerons une dernière partie au management socio-économique s'inscrivant dans une réflexion sur le capitalisme socialement responsable. Nous nous appuyerons sur les travaux du Professeur Henri Savall et de l'institut qu'il préside depuis plus de 40 ans, l'ISEOR.

### 2.3.1 LE CAPITAL HUMAIN, CET AGENT TROUBLE POUR LA THEORIE FINANCIERE

#### 2.3.1.1 LE SYSTEME COMPTABLE ET LE CAPITAL HUMAIN

Il n'existe pas de définition du capital humain dans le référentiel comptable français (référentiel CRC 99-02). Dans la pratique, le capital humain est essentiellement appréhendé

comme une somme de coûts venant obérer le résultat. La masse salariale constitue l'une des charges d'exploitation les plus lourdes, les coûts de formation sont également vus comme des charges (et non comme un investissement...). Du point de vue patrimonial, le système comptable français ne reconnaît pas distinctement la valeur du capital humain, ce grand actif immatériel des organisations, à son bilan.

En référentiel IFRS, normes comptables internationales (notamment appliquées obligatoirement par les sociétés cotées en Europe), la référence IAS 38 traitant des actifs incorporels indique que le capital humain ne répond pas aux critères d'activation ou encore d'identifiabilité. Dans les textes, une immobilisation incorporelle est un actif non monétaire identifiable sans substance physique. Les compétences collectives pourraient entrer dans le champ de cette définition si le caractère d'identifiabilité n'était pas aussi restrictif. En effet, pour être identifiable, un actif doit être séparable (soit cessible indépendamment de l'entité) et / ou résulter de droits contractuels ou autres droits légaux. De surcroît, pour être comptabilisé, l'actif doit (1) de manière probable, apporter à l'entité des avantages économiques futurs et (2) pouvoir être évalué de façon fiable (initialement évalué au coût).

Il existe toutefois un contexte dans lequel le capital humain est susceptible d'être valorisé comptablement : les rapprochements d'entreprise. Dans le cadre de ces opérations, les référentiels comptables reconnaissent l'existence d'écart d'acquisition. L'écart d'acquisition ou encore survaleur ou goodwill représente la différence entre l'actif net réévalué et sa valeur de marché estimée lors d'une transaction (une prise de participation ou une fusion par exemple). Il s'agit donc de la différence entre le coût d'acquisition et la quote-part acquise des actifs et passifs évalués à leur juste valeur (pas à leur valeur comptable mais à leur valeur de marché). Dans certains cas, cet écart est négatif, on parle alors de badwill.

Le goodwill est inscrit au bilan au niveau des actifs incorporels. Il doit être périodiquement testé : chaque exercice, sa valeur fait l'objet de vérification sur la base de projections révisées. Il s'agit de réaliser chaque année une évaluation des participations acquises ou entités fusionnées et de s'assurer ainsi de la réalité du goodwill.

*Quelles sources de valeur constituent le goodwill ?*

La notion de survaleur correspond à une valorisation ou encore contrepartie financière de la notoriété, des compétences collectives (managériales, en matière d'innovation...), d'une culture d'entreprise...autant d'atouts ou encore d'avantages incorporels d'une entreprise fortement contributifs à sa performance. Le goodwill est donc la résultante d'une somme de composantes humaines, stratégiques, financières, économiques et comptables, que l'on ne peut comptabiliser de manière indépendante compte tenu de leur nature particulièrement intangible.

Le goodwill puise son origine à la fois dans le passé de l'entité acquise (pour tout ou partie) et dans l'avenir des deux entités rapprochées.

Parmi les éléments acquis et non comptabilisés par l'entité achetée, il y a les effets de sa stratégie comme sa part de marché, son implantation géographique, sa capacité d'innovation. La réputation d'une entreprise ne figure pas à son bilan, tout comme ses avantages concurrentiels spécifiques, autant d'éléments qu'un acquéreur analyse eu égard

sa propre situation et est prêt à payer pour compléter sa force stratégique. On voit bien qu'en filigrane se trouve l'axe ressources humaines car performance et avantages stratégiques vont de pair avec un élément humain distinctif : le savoir, le savoir-faire et le savoir-être du collectif, ou encore la culture de l'entreprise qui participe à sa réussite et à son endurance face aux difficultés économiques et aux changements qu'elles imposent. On comprend dès lors combien il est crucial, au moment d'acquérir une participation au capital d'une organisation, de bien comprendre et analyser tous ces éléments dont la valorisation n'est pas en lecture directe dans les comptes de l'entité acquise. Il y a une part quantifiable quantitativement par application de modèles d'évaluation spécifiques mais limités (cf. ci-après) et une part appréciable de manière plus qualitative.

Mais le goodwill ne se limite pas à l'analyse des performances actuelles et passées de l'entité acquise. Il s'inscrit également dans une dynamique d'acquisition. Par exemple, l'opération permet de défendre une position stratégique, de compléter le positionnement géographique, d'élargir le portefeuille de produits, d'acquérir des talents aux compétences rares... Autant d'éléments qui ne figurent dans les comptes d'aucune des deux entités mais qui composent le prix payé par l'acquéreur.

Le goodwill est un sujet de questionnements des praticiens comptables et financiers comme de nombreux chercheurs. Il incarne les limites d'un référentiel comptable fondé notamment sur le principe de prudence : tangibilité et identifiabilité sont essentielles. La reconnaissance au bilan d'actifs incorporels est soumise à de fortes contraintes, assez peu alignées avec l'évolution de la vie économique. En effet, aujourd'hui, les marchés s'orientent de plus en plus vers la spécialisation de l'offre, requérant capacités d'innovation et technologiques : capacités et compétences non reconnues dans les systèmes comptables nationaux et internationaux.

Pour démonstration, on observe depuis quelques décennies une forte accélération des rapprochements d'entreprises. La multiplication des opérations de fusions acquisition se traduit comptablement par une hausse remarquable des montants inscrits au goodwill. Pour illustration, sur la période 2006 – 2016, les comptes consolidés des groupes du CAC 40 affichent un goodwill compris entre 46,6% et 35,3% du total bilan<sup>62</sup>. Nonobstant quelques survaleurs liées à un trop payé (que les tests de dépréciation futurs apureront), ce constat signifie qu'à ce jour, plus d'un tiers des actifs des grands groupes français ne peut être identifié distinctement par le référentiel comptable international.

Concernant précisément le capital humain, on note une tentative intéressante inscrite dans la norme IFRS 3 révisée, norme régissant la comptabilisation dans le cadre des rapprochements d'entreprises. IFRS 3 aborde la notion de capital humain en tant que « main d'œuvre ou force de travail assemblée ». Cette notion correspond à un ensemble existant de salariés grâce auquel l'acquéreur peut continuer d'exploiter une entreprise à compter de sa date d'acquisition. Elle offre une définition du capital humain limitée dont les missions sont cantonnées à assurer la continuité de la production, limiter les coûts de recrutement et de formation pour assurer la production et le développement de l'entité acquise, et faciliter la transmission des savoir-faire entre équipes opérationnelles. Par ailleurs, compte tenu de l'absence de contrôle de l'entreprise sur cette force de travail, la main d'œuvre assemblée ne constitue pas un actif incorporel distinct du goodwill. Enfin, et cela démontre toute la limite de

---

<sup>62</sup> 11<sup>ème</sup> édition du profil financier du CAC 40 – RLCF membre du réseau EY

cette reconnaissance comptable du capital humain : IFRS 3 précise qu'une main d'œuvre assemblée ne représente pas le capital intellectuel de la main d'œuvre compétente, à savoir les connaissances et l'expérience, souvent spécialisées, que les salariés d'une entreprise acquise apportent à leur travail.

En conclusion, on voit bien que malgré une relative prise de conscience, le capital humain, dans le cadre comptable ô combien structurant dans nos organisations, est appréhendé comme une somme de charges. Dans ce contexte, il n'est pas aisé pour la DRH de s'imposer autrement que comme un centre de coûts. Faire bouger les lignes exige de prendre le contrepied des idées reçues. Gérer des talents, assurer l'attractivité de l'entreprise sur le marché de l'emploi, former ses collaborateurs pour adapter leurs compétences aux évolutions de l'offre imposées par le marché, faire en sorte que la culture de l'entreprise place chaque collaborateur dans une posture positive à l'égard du collectif et des objectifs stratégiques...toutes ces actions ne sont pas des coûts mais des investissements. Le retour sur investissement, quand il est quantifiable, doit être démontré, puisque c'est sur le terrain du chiffre qu'il faut s'imposer, en insistant sur le fait que le temps de l'humain n'est pas forcément cadré sur celui des affaires. Pour les actions dont le retour est difficilement quantifiable, l'usage d'indicateurs qualitatifs doit être introduit. L'important pour imposer des indicateurs qualitatifs est la robustesse de la méthode, sa permanence et sa fiabilité.

#### 2.3.1.2 *VERS UN « BETA » PLUS HUMAIN ?*

Nous venons d'aborder le sujet de la comptabilité et du capital humain. Qu'en est-il dans la valorisation financière ? Les théories communément appliquées par les praticiens de l'évaluation financière intègrent-elles les spécificités des ressources humaines ?

Depuis les années 70, le MEDAF (modèle d'évaluation des actifs financiers) s'impose comme la référence de calcul du risque et du rendement d'un investissement malgré l'absence de variable comportementale. Ce modèle est établi sur l'hypothèse de rationalité du comportement des individus face au risque (maximisation de l'espérance d'utilité). Beaucoup de travaux de recherche étayent ce postulat et visent à rationaliser le comportement des individus à l'aide de modèles mathématiques.

Et pourtant, dès 1953, le paradoxe d'Allais bouleverse cette conception de la réalité. Sans remettre en cause la théorie de l'utilité comparée, cet illustre économiste démontre la faiblesse d'un de ses principaux axiomes : l'indépendance. Il démontre expérimentalement que lorsque le risque est extrême, le joueur se focalise sur la prime de risque. En 1979, les travaux de Kahneman et Tversky confirment les hypothèses émises par Allais sur le comportement des individus confrontés à des choix risqués. Ils accèdent l'existence de facteurs qui, bien que non issus du marché, impactent la rentabilité des actifs.

Malgré tous ces éléments démontrant ses limites, le MEDAF constitue, aujourd'hui encore, la référence des praticiens de l'évaluation. Le MEDAF est un modèle linéaire s'appuyant sur des régressions linéaires de séries observées sur les marchés boursiers. Il met en évidence l'existence d'une relation entre le risque et le rendement espéré d'un actif. Selon ce modèle, le rendement espéré d'un actif est égal au taux d'intérêt dit sans risque augmenté du

rendement moyen du marché pondéré par le risque estimé de l'actif évalué. Deux exigences de l'investisseur sont prises en compte : le coût d'immobilisation de l'argent investi (soit le taux sans risque, équivalent au rendement des obligations d'Etat) et la rémunération du risque spécifique de l'actif. Cette dernière composante est appréhendée par l'intermédiaire d'un coefficient (communément appelé « bêta » -  $\beta$ ) qui mesure la sensibilité du rendement de l'actif par rapport au rendement du marché sur une période donnée. Le principal facteur de risque intégré dans le MEDAF est donc un risque de marché qui conditionne le taux de rendement des actifs. Par postulat de rationalité de l'investisseur, toute différence entre rendement défini par le modèle et celui exigé par l'investisseur entraîne un arbitrage ou une réallocation du portefeuille d'actifs (ie le marché se réaligne « automatiquement »). Par hypothèse, le portefeuille de marché se compose de tous les actifs risqués du marché (actions, obligations, matières premières, immobilier...). Or ce portefeuille idéal n'a aucune réalité empirique, son rendement n'est qu'une approximation. La relation linéaire du modèle (rendement / risque) repose donc sur une approximation, puisque ses hypothèses ne sont pas réalistes.

Ainsi le MEDAF s'avère inopérant pour expliquer des anomalies de marché observées de manière empirique, comme les rendements anormaux lors d'événements exogènes (exemple : effet superbowl) ou l'observation de corrélation entre rendement et conditions climatiques... Les travaux de Fama et French parus dans le milieu des années 90 mettent en évidence des anomalies liées à la rentabilité des titres cotés en Bourse : les valeurs dites de rendement enregistrent de meilleurs rendements que les valeurs de croissance. Fama et French démontrent que la vision et les croyances des investisseurs (donc ce qui appartient au domaine du ressenti, de la psychologie des investisseurs) aboutissent à sous-évaluer les valeurs de rendement et à sur-évaluer les valeurs de croissance. Le biais cognitif introduit est assimilé par le MEDAF à un risque de marché, ce qui est erroné.

D'autres travaux empiriques mettent en évidence des biais que les approches quantitatives de mesure des investissements n'expliquent pas, les facteurs de risques retenus étant trop peu nombreux. La finance traditionnelle, par nature quantitative, ignore toute approche qualitative. Or on ne peut intégrer la dimension émotionnelle, psychologique de l'investisseur par une approche purement quantitative. Et pourtant, de nombreuses recherches établissent une relation non linéaire et plus humaine entre investisseur et rentabilité des actifs. La prise en considération de biais psychologiques dans l'appréciation du rendement des actifs ouvre un champ d'investigations à une nouvelle approche de la finance, la finance comportementale.

Il n'existe pas de modèle idéal, transcrivant à la perfection la réalité. D'ailleurs, qu'est-ce que la valeur juste, la valeur réelle, si ce n'est une conjonction de croyances. Les croyances sont-elles modélisables ? L'humain ne se satisfait-il pas d'une valeur donnée à un instant « t » validé par un modèle reconnu par tous ? Les variations ultérieures seront qualifiées d'exogènes, imprévisibles au moment de l'évaluation initiale. Les hypothèses simplificatrices du MEDAF lui ont permis de s'imposer comme une référence. Or cette simplification ignore tout un axe de recherche, une finance qui reconnaît le pouvoir de la psychologie de l'individu sur l'équilibre et les déséquilibres des marchés. Ces travaux empiriques ouvrent le champ à de nouveaux modèles financiers qui pourraient introduire une hybridation multifactorielle du MEDAF et un coefficient de risque (bêta) plus humain.

### *Entre valeur et prix : du quantitatif au qualitatif – le poids du capital humain dans la création de valeur*

Si un pan de la finance s'interroge sur l'effet des biais psychologiques sur la valeur des actifs, c'est en partie reconnaître combien l'action humaine influence le prix des transactions et rapprochements d'entreprises. D'ailleurs, comment expliquer la différence entre valeur et prix ?

La différence entre prix et valeur nourrit nombre de réflexions tant philosophiques qu'économiques que nous ne pouvons approfondir. Certains auteurs classiques et néo classiques parlent de valeur d'échange pour désigner le prix d'un bien et de valeur d'utilité pour définir sa valeur. Plus prosaïquement, on associe le prix à une contrepartie financière (si l'on exclut le troc) permettant la rencontre d'une offre et d'une demande. Le prix n'est pas établi sur la base de calculs, il contient bien souvent une part d'appréciation propre à chacun selon le degré de son besoin d'acheter ou de vendre. On peut toujours tenter de rationaliser cette part d'appréciation a posteriori mais lorsque la décision se prend, il y a une part du prix proposé et accepté non calculée. D'ailleurs, bien souvent, les évaluateurs financiers professionnels proposent des fourchettes de valeur lorsqu'ils sont mandatés : c'est bien qu'il n'existe pas une valeur « vraie » ou « réelle ».

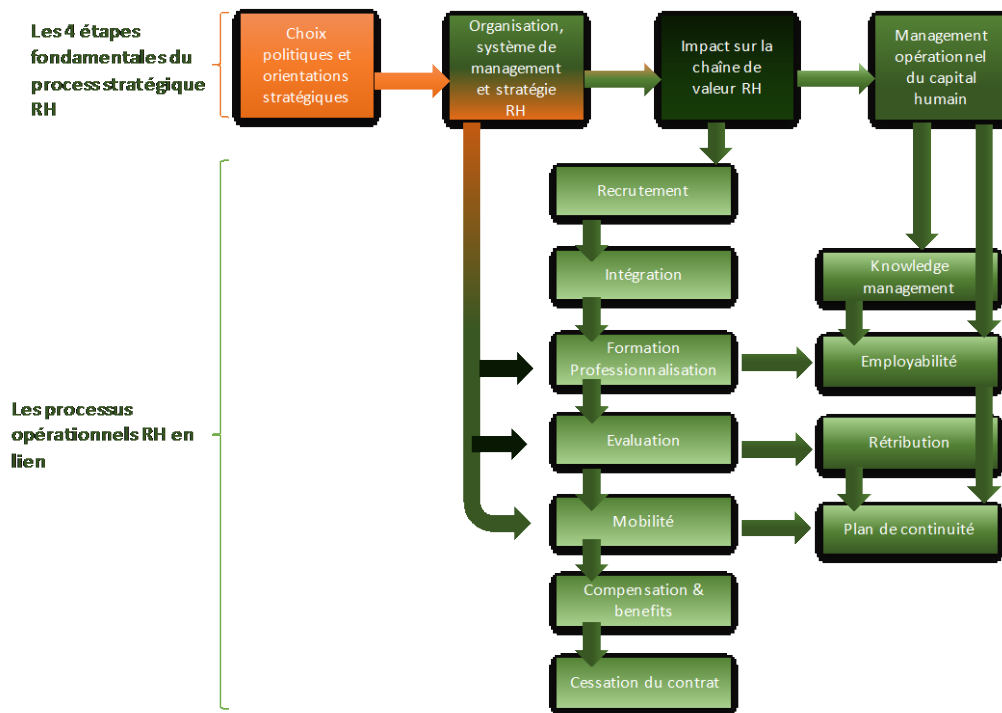
Cette part d'appréciation est influencée par la situation de l'acheteur et du vendeur, par leur appréhension du collectif humain en jeu notamment. Dès lors, on perçoit bien toute la valeur de la performance sociale dans la détermination du prix d'une transaction.

Cette modeste démonstration nourrit nos convictions : le capital humain est créateur de valeur. Malheureusement, de par sa nature, il n'est pas reconnu à sa juste valeur par les référentiels comptables en vigueur aujourd'hui. Et ces derniers demeurent la base des systèmes d'informations en place dans les organisations. Alors, comment faire pour suivre la performance sociale ? Il est impérieux d'édifier un système d'informations sociales pertinent, fiable et permanent ainsi que d'identifier les indicateurs percutants pour l'appréhension de la performance du capital humain des organisations. Le contrôle de gestion sociale est une solution mais encore trop embryonnaire ou mal exploité dans nombre d'organisations.

#### 2.3.2 INTEGRER LE MANAGEMENT DU CAPITAL HUMAIN AU CENTRE DU PROCESSUS STRATEGIQUE

Le système d'information social est bien trop axé à produire le bilan social, obligatoire pour les entreprises de plus de 300 salariés. La collecte des informations sociales et leur traitement sont trop souvent vécus comme une contrainte légale. Leur exploitation s'en retrouve limitée alors qu'elles peuvent largement contribuer au pilotage stratégique des organisations. Pour ce faire, il convient de bien comprendre les processus stratégiques et opérationnels du capital humain, ce qu'est un système d'information social pour mieux appréhender les outils de pilotage stratégique ainsi que la création de valeur ou valeur ajoutée sociale (VAS).

2.3.2.1 PROCESSUS STRATEGIQUE ET PROCESSUS OPERATIONNELS DU CAPITAL HUMAIN



Source : Ressources humaines, stratégie et création de valeur – Michel Fourmy (éd. Maxima – 2012)

La notion de processus fait référence à des événements récurrents, permanents et cycliques inscrit dans une séquence chronologique de décisions. Chaque processus peut faire l'objet d'une analyse à la fois systémique et individuelle. La description d'un processus stratégique permet de lister et hiérarchiser ses étapes, de désigner les parties prenantes en spécifiant leurs rôles et responsabilités, de définir les leviers de création de valeur et ainsi de construire les indicateurs de pilotage adéquats.

Le schéma ci-dessus propose une lecture séquencée de la définition des axes stratégiques business, de la stratégie RH jusqu'à la chaîne de valeur du capital humain et son management opérationnel. On comprend l'importance de poser les jalons stratégiques afin de coordonner les processus opérationnels au service de la stratégie globale. La DRH se trouve de facto un acteur essentiel dans la définition de la stratégie business car elle est garante de l'adéquation entre ambitions business et la ressource essentielle de l'organisation : son capital humain.

Chaque processus se définit par ses enjeux, ses objectifs, ses parties prenantes, ses facteurs clef de succès et sa contribution à la valeur ajoutée (d'où ses propres indicateurs). Il n'existe pas de recette universelle, chaque organisation doit réaliser son propre audit, sa

propre analyse et construire les modalités et indicateurs de son pilotage stratégique. Nous pouvons toutefois distinguer les principaux leviers de création de valeur des processus opérationnels essentiels à la création de valeur.

Concernant recrutement et formation, il est impératif d'anticiper en amont les besoins stratégiques en matière de compétences : ces compétences sont-elles déjà internalisées, certains collaborateurs identifiés peuvent-ils les acquérir par le biais d'une formation (en combien de temps ? avec quel degré de fiabilité ?) ou faut-il recruter des talents aux compétences recherchées, acquises ? La qualité du sourcing en anticipation des évolutions technologiques, sociétales, politiques et environnementales est essentielle et éminemment stratégique. Ensuite, il est impératif d'être en mesure de détecter chez les candidats, les compétences recherchées, pas seulement la concordance d'un parcours par rapport aux postes à pourvoir. Les aptitudes des talents recrutés doivent être accompagnées et évaluées dès leur entrée dans l'entreprise. La période d'essai doit être pilotée : c'est le moment privilégié pour fixer le cadre et les performances attendues et mesurer l'adéquation des compétences (savoir, savoir-être, savoir-faire et savoir agir) avec les attentes et la culture d'entreprise. Ceci implique un suivi organisé du nouvel entrant dès son arrivée par son management direct et son responsable RH.

Concernant la formation et la professionnalisation des collaborateurs, il est impératif d'établir un dispositif de développement des compétences individualisé en fonction des aptitudes et aspirations de chaque collaborateur. Ceci implique à la fois la fonction RH et le management opérationnel.

Sur le plan du knowledge management, son intégration par l'ensemble de l'organisation est un premier enjeu. Pour dépasser le stade du concept, il faut définir ce que l'on souhaite recenser (aptitudes, compétences, aptitudes du domaine privé mobilisables dans le cadre professionnel...) et le faire comprendre et admettre par tous. Ensuite, il convient de fixer le cadre : quel outil, quels accès... Le knowledge management est un processus essentiel à la réussite d'une organisation par la mobilisation d'un champ élargi des compétences internes. Il est un levier stratégique fort du capital humain à la création de valeur.

#### 2.3.2.2 *CREATION DE VALEUR DU CAPITAL HUMAIN OU VALEUR AJOUTEE SOCIALE (VAS)*

Sans entrer dans un développement philosophique sur le terme, on perçoit toute la complexité à définir la « valeur ». Le mot est emprunté par nombre de spécialités et décliné selon chaque spécificité. Ainsi, en sciences sociales, le mot valeur fait écho à un système de conduite, personnel ou social, relevant de la morale ou de l'éthique, ou encore du politique, de la spiritualité voire de la religion. En économie, la notion de valeur est déclinée sous de nombreuses formes, désignant des concepts fort variés : valeur ajoutée, valeur économique, valeur actionnariale, valeur d'acquisition, valeur comptable...

Focalisons-nous sur la valeur ajoutée. Selon le Vernimmen, ouvrage de référence en matière économique et financière, la valeur ajoutée se définit comme le supplément de valeur donné par l'entreprise, dans son activité, aux biens et aux services en provenance des tiers. Elle est un solde intermédiaire de gestion égal à la somme de la marge commerciale et de la marge



sur consommation de matières, diminuée des consommations de biens et de services en provenance des tiers. La somme des valeurs ajoutées des entreprises recensées à l'échelle d'un pays constitue le Produit Intérieur Brut national (PIB).

La valeur ajoutée, dans sa définition comptable, mesure donc la richesse créée par l'entreprise au cours d'un cycle de production. Dès lors, se pose la question de son partage entre les deux facteurs de production que sont le capital et le travail. L'ensemble de cette valeur ajoutée se répartit entre la rémunération de ces facteurs et les prélèvements des administrations publiques. Tout d'abord, on recense la rémunération du facteur travail via le versement de salaires. Le reliquat se partage entre rémunération du capital, soit le profit économique ou encore excédent brut d'exploitation, et impôts liés à la production (soit hors impôt sur les sociétés). La rémunération du capital sert l'amortissement des immobilisations (dont la finalité est d'assurer le renouvellement des matériels et ainsi la pérennité de l'outil de production), puis les intérêts des prêteurs de capitaux et enfin le résultat partagé entre dividendes versés aux actionnaires et réserves de l'entreprise.

Une fois la valeur ajoutée fixée, les parts respectives des trois termes (salaires, profit et impôts) évoluent chacune au détriment des autres. En outre, ces parts sont, a priori, arbitraires et variables, sous réserve de respecter des contraintes connues à l'avance (contrat de travail fixant la rémunération, niveau de taxation...) : c'est ce qui fait toute l'acuité de la question du partage de la valeur ajoutée.

En effet, dans cette acception purement comptable, la performance du facteur travail est restreinte à son coût, soit la masse salariale. Or, dans la théorie économique, un facteur, pour être rentable, doit produire plus qu'il ne coûte. C'est admettre qu'une part du profit, attribué comptablement au capital, est générée par le facteur travail. Dès lors, comment mesurer cette part du profit attribuable à la productivité du travail ? La tâche est complexe dans la mesure où nombre de facteurs interviennent dans la « surperformance économique » du travail : l'organisation du travail, la motivation, la performance du matériel, l'environnement de l'entreprise, le climat social, l'expérience et la qualification, la qualité de la production, l'adéquation des compétences individuelles, la qualité des compétences collectives, l'attractivité de la promesse ou marque employeur, la responsabilité et la confiance...autant de composantes essentielles et difficilement quantifiables. En reconnaissance de cette surperformance, on attribue au facteur travail une quote-part du résultat économique sans pour autant quantifier exactement sa contribution.

La performance sociale constitue ce tout qui fait que le facteur travail, soit l'ensemble des collaborateurs d'une organisation, œuvre avec motivation et engagement à la pérennité du collectif, de l'entreprise. On comprend dès lors combien il est périlleux d'établir une démonstration complète et précise de la contribution de la performance sociale à la valeur ajoutée. Certains modèles proposent une démarche pour construire un outil visant l'appréciation de cette contribution.

### 2.3.2.3 COMMENT PEUT-ON PILOTER LA VAS ?

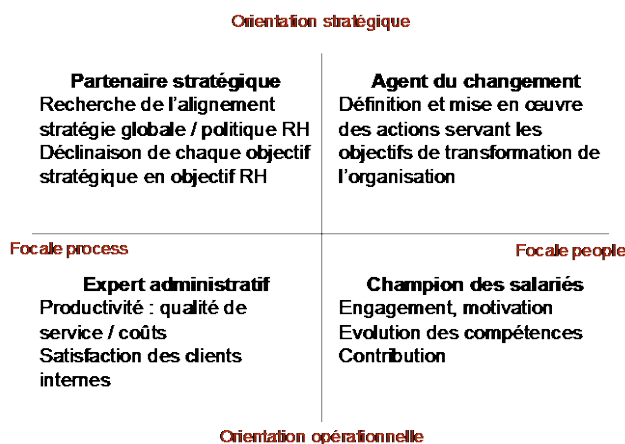
On ne peut mesurer la contribution de la performance sociale à la valeur ajoutée sans apprécier la performance de la fonction en charge des ressources humaines. C'est donc

sous l'angle de la performance RH que nous proposons d'alimenter la réflexion sur la performance sociale.

Selon le degré d'intégration de la performance sociale dans la définition et la déclinaison de la stratégie business, la fonction RH doit définir puis piloter, ses missions avec méthode. Chacune des missions assignées agit sur une des composantes de la performance sociale, exposées ci-dessus. Piloter les actions RH permet de les justifier mais surtout de mesurer les conditions de la surperformance du facteur travail.

Nous proposons une revue de littérature des modèles de suivi de la performance RH. Les deux premiers permettent de cerner le rôle et les actions de la fonction RH mais ne mettent pas en évidence les liens de causalité avec la stratégie business. A contrario, les deux derniers s'inscrivent dans cette perspective stratégique.

**LA PERFORMANCE RH SOUS L'ANGLE DES MISSIONS ET DE L'ORGANISATION DE LA FONCTION (ULRICH – 1996)**  
Ulrich propose de décliner les missions de la fonction RH selon deux axes pour qualifier ses actions : orientations (stratégiques ou opérationnelles) et focale (process ou people). Sur cette base, l'auteur propose quatre rôles propres à la fonction : partenaire stratégique, agent du changement, champion des salariés et expert administratif.

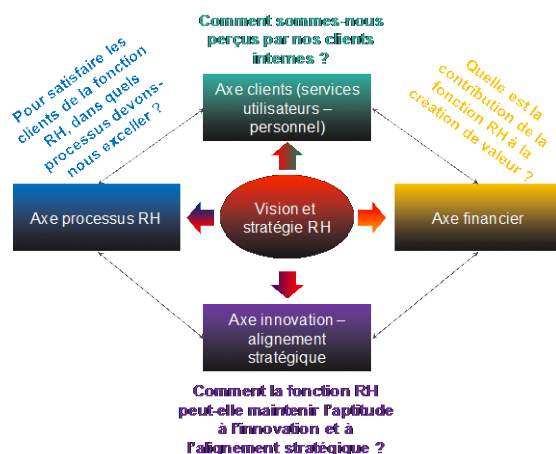


La grille d'analyse proposée permet de situer le degré d'intégration du capital humain dans le processus stratégique de l'entreprise en fonction des objectifs fixés à la DRH. Par contre, elle ne permet pas d'établir de lien de causalité entre performance et service de la stratégie, ce qui limite son apport dans l'appréciation de la performance sociale.

HR SCORECARD (NARO – 2006)

Le modèle HRS est une déclinaison de l'approche Balance ScoreCard, fort répandue pour piloter la conduite de la stratégie des organisations. Il place la fonction RH en qualité de prestataire de service interne à l'égard de la direction générale, des directions opérationnelles et fonctionnelles ainsi que des représentants du personnel. Le modèle invite à positionner la fonction RH dans ses missions sur quatre axes stratégiques :

1. Axe financier : la contribution de la fonction RH à la création de valeur de l'organisation
2. Axe clients : la perception par les parties prenantes internes à l'entreprise et externes (attractivité / image employeur)
3. Axe processus internes : l'adaptation des processus RH aux besoins des clients internes
4. Axe apprentissage / innovation : les actions RH pour développer les capacités et aptitudes des membres de l'organisation en matière d'innovation et d'apprentissages



Les limites du modèle pour la fonction RH résident dans la dimension stratégique et dans la mesure de la performance. En effet, la déclinaison stratégie globale / stratégie RH n'apparaît pas distinctement. De fait, le modèle n'est pas inspirant pour sortir du cadre de la stricte performance fonctionnelle de la DRH. Par ailleurs, la méthode proposée n'intègre pas les leviers de performance de l'organisation (et leur mesure) en rapport aux objectifs stratégiques de l'organisation. Ceci ne favorise pas la rigueur dans la mesure de la performance des actions RH, et de fait la reconnaissance de la performance du capital humain dans l'atteinte des objectifs stratégiques globaux.

## ESCALIER DE LA VALEUR AJOUTEE (LE LOUARN – 2008)



Le modèle de l'escalier de la valeur ajoutée positionne la fonction RH en qualité de partenaire stratégique. A ce titre, il l'invite à se questionner sur son implication dans la conduite de la stratégie business. La séquence de questionnement est la suivante :

1. Quels sont les enjeux organisationnels auxquels fait face l'organisation ?
2. Quels sont les enjeux RH découlant de ces enjeux business ?
3. Quelles activités RH sont concernées par ces enjeux RH ?
4. Quels sont les coûts associés à ces activités (indicateurs d'efficience) ?

L'auteur propose ainsi de décliner la stratégie et les actions RH en fonction des axes stratégiques de l'entreprise et d'établir et piloter ainsi des liens de causalité directe entre performance du capital humain et performance globale de l'organisation au service de la pérennité à long terme du collectif.

La méthode s'appuie sur trois concepts clefs du pilotage stratégique : l'efficience, l'efficacité et l'impact.

L'efficience se définit comme l'utilisation rationnelle et économe des ressources dans le temps pour la réalisation d'une mission ou d'un processus RH. Elle se mesure par des ratios de coûts / effectif ou masse salariale et peut dès lors faire l'objet de benchmark entre entreprises d'un même secteur.

L'efficacité correspond à l'accomplissement d'objectifs stratégiques RH. Elle se mesure davantage qualitativement par la satisfaction des actions menées par la fonction RH auprès des populations visées (tout du long de la ligne hiérarchique).

L'impact, l'ultime degré d'appréciation des actions RH dans l'ordre stratégique business, mesure la contribution des actions RH mises en œuvre en vue d'améliorer la performance générale de l'organisation (sous les angles opérationnel et financier). L'impact peut être appréhendé par l'évolution d'indicateurs opérationnels et financiers propre à la création de valeur générée selon les axes stratégiques servis.

*L'escalier de la valeur ajoutée : de la plus haute de ses marches à sa base*

La marche la plus haute de l'escalier de la valeur ajoutée s'appuie sur la finalité même de la stratégie, la recherche de la pérennité à long terme. Pour ce faire, les organisations doivent opérer un choix fondamental pour chacun de leur segment stratégique, selon la maturité de leur marché ou la force de leur positionnement concurrentiel : la survie, le maintien ou le développement. Cette 1<sup>ère</sup> marche s'appuie sur des résultats organisationnels favorables.

Les résultats organisationnels correspondent à l'atteinte d'objectifs stratégiques fixés par la Direction. Ils sont la conséquence, prévue ou pas, d'actions stratégiques menées par l'entreprise. Ils se déclinent en résultats opérationnels, économiques et financiers.

Le niveau opérationnel s'appréhende par l'analyse de la production, la productivité, la qualité mais également par la mesure de la satisfaction clientèle, des délais, de la réputation et enfin par l'appréciation de la capacité à innover.

Les résultats économiques se mesurent par le suivi du chiffre d'affaires, de la marge brute et du résultat d'exploitation.

Sur le plan financier, il convient de s'assurer des grands équilibres fonds de roulement / besoin en fonds de roulement, de suivre l'autofinancement et la trésorerie de l'entité. C'est également à ce niveau qu'est suivi l'EVA (economic value added) ou valeur économique ajoutée (soit l'excédent entre rentabilité des capitaux investis et leur coût), la valeur de l'action.

Les résultats organisationnels s'appuient sur le bénéfice des actions menées par la fonction RH dans le but de favoriser le rendement du facteur travail et la productivité du capital humain. Il s'agit de toutes les actions RH visant à développer les attitudes au travail (engagement, motivation...) et les compétences utilisées (savoirs, savoir-faire et savoir être), ainsi qu'à limiter les comportements non souhaités (retrait, conflit...).

La base de l'édifice repose sur les actions de gestion des ressources humaines :

- Politiques RH : ensemble de principes généraux adopté par l'organisation pour conduire l'action des processus opérationnels RH (recrutement, rémunération, diversité, gestion carrières et compétences, formation, relations sociales, évaluation, GPEC...)
- Pratiques RH : déclinaison des politiques en actions, impliquant professionnels de la RH et encadrement opérationnel

Ce modèle est particulièrement intéressant car il place l'action RH à la base de toute réussite stratégique. La DRH est présentée comme le garant de l'édifice. La performance du capital humain est l'essence de la performance globale : une réalité à défendre.

## PERSONNEL MIX ET L'ETOILE STRATEGIQUE - (MARTORY – 2015)

Pour l'auteur, la stratégie sociale constitue un outil de pilotage à long terme dont la légitimité à être intégrée dans les choix stratégiques de l'entreprise n'est plus à démontrer. En effet, l'intégration des perspectives sociales dans les approches stratégiques est aujourd'hui acquise dans nombre d'organisations. Les dirigeants ont admis l'importance du capital humain dans la performance de leur entreprise : la stratégie sociale est perçue comme un moyen de mobilisation des ressources humaines, fédérateur autour du projet stratégique.

Martory cite sur ce sujet G.Archier et H.Sérieyx sur l'ordre de mobilisation, ô combien juste et percutante : « *On n'a pas que la victoire de ses stratèges ; on a surtout celle de son armée. Il faut la mobiliser, et pour cela :*

- *Connaître ce qu'elle sait, ce qu'elle peut, ce qu'elle veut, ce qu'elle cherche, ce qui la divise ou la multiplie, la freine ou la fait courir ;*
- *Lui donner des raisons de se battre et lui proposer, à chacun de ses niveaux – des défis compréhensifs, dynamisants et relevables ;*
- *La surentraîner, c'est à dire lui apporter plus de formation que la simple bonne tenue des postes ne le justifierait : dans la bataille, il faut non seulement avoir compris, savoir, il faut avoir de bons réflexes ;*
- *Faire confiance à chaque échelon pour libérer toutes les énergies ;*
- *Récompenser individuellement et collectivement non seulement les victoires, mais aussi les progrès et les efforts ».*<sup>63</sup>

Tout est dit... chaque processus opérationnel de la fonction RH est en lien direct avec les objectifs stratégiques. La DRH doit comprendre, intégrer, partager, influencer la stratégie pour qu'elle soit suivie par l'ensemble des collaborateurs. La politique RH est une véritable clef de voûte de la stratégie des entreprises.

Martory propose le personnel mix comme démarche pour assurer une certaine cohérence à l'approche stratégique. Il s'agit d'un outil quantifié (aussi objectif que possible), à la fois descriptif et prescriptif dans le but de coordonner les orientations du plan social. « *Il existe un personnel mix, comme il existe un marketing mix. La gestion de l'application du mix est fondamentale pour son succès. Tel un chef d'orchestre, le DRH tire des sons des divers instruments qui composent son orchestre, de façon qu'ils soient proches de la partition (stratégie) et harmonieux (tous les instruments avancent au même rythme). Le mix doit attirer et retenir les talents dans l'entreprise. C'est la contribution technique des ressources humaines, sa contribution politique étant d'assurer que l'entreprise marche aux mêmes pas et rythme que ses dirigeants.* »<sup>64</sup>

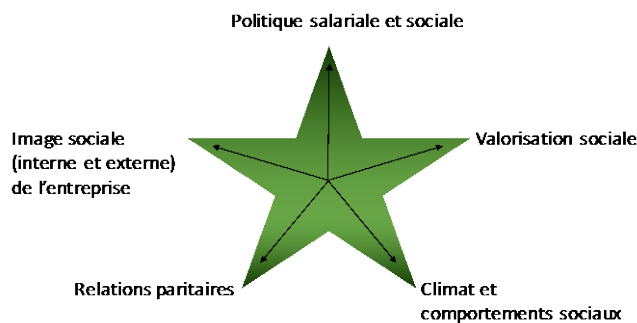
Les éléments du mix sont proches des axes stratégiques et indépendants des missions administratives de la fonction RH. Ces dernières doivent rester des moyens et non un objectif stratégique. Martory propose de retenir cinq axes, chacun regroupant plusieurs facteurs de la politique de GRH, mesurées par un ensemble d'indicateurs « clignotants » :

---

<sup>63</sup> G.Archier, H. Sérieyx, *Pilotes du 3<sup>ème</sup> type*, Le Seuil, 1987

<sup>64</sup> La boîte à outils du DRH, *L'Enjeu Humain* – citation ex DRH du groupe Apple Europe

1. Politique salariale et sociale
2. Valorisation sociale des salariés
3. Climat et comportements sociaux
4. Relations paritaires
5. Images sociales interne et externe de l'entreprise



Les indicateurs doivent être construits de manière à valoriser les efforts accomplis dans le sens de chacun des axes. Il convient de retenir des éléments pertinents et convergents pour cerner l'ensemble des composantes de chacun des axes énoncés ci-avant (degré de significativité), ainsi que mesurables que ce soit quantitativement ou qualitativement. L'essentiel est de construire des indicateurs pertinents, définis de manière rigoureuse avec méthode permanente dans le temps. Voici la plus grande limite du modèle : trouver les bons indicateurs et les mesurer avec méthode et fiabilité.

Inspiré du tableau de pilotage du personnel mix par Martory, voici ci-après quelques indicateurs par composante du mix.

Composantes du personnel mix	Domaines des choix stratégiques	Exemple d'indicateurs de pilotage
<b>Politique salariale et sociale</b>	Niveau de salaires et avantages sociaux	Enquête de salaires et positionnement de l'entreprise (benchmark sectoriel)
	Autres avantages	en % du chiffre d'affaires (CA)
	Evolution de la masse salariale	en % des coûts de production
	Augmentation des - salaire de base - mérite	en % moyenne d'augmentation par Nombre de bénéficiaires en % par catégorie
<b>Valorisation sociale des salariés</b>	Effectif	Niveau par catégorie
	Gestion des carrières	Ancienneté par catégorie Age moyen par catégorie Nombre de promotions internes % de postes pourvus en interne Nombre de départs subis % de postes avec successeur identifié et
	Recrutement	Satisfaction des nouveaux entrants Satisfaction de la hiérarchie Nombre de départs en période d'essai Coût moyen d'un recrutement
	Formation	en % du chiffre d'affaires (CA) Hausse de productivité mesurée Appréciation des salariés
	Conditions de travail	Aménagement du temps de travail (temps Budget consacré aux améliorations (% du Investissements pour équipements sociaux
	Licenciements	Nombre Coût moyen d'un licenciement
	<b>Climat social et comportements</b>	Climat social
Conflits sociaux		Nombre de journées non travaillées
Absentéisme		Taux
Turnover		Taux Nombre de démissions
Expression des		Taux de participation aux réunions Nombre de vœux et d'avis émis
<b>Relations paritaires</b>		Représentativité
	Instances paritaires	Budget consacré aux améliorations (% du Heures de délégation prises Nombre de postes pourvus
	Qualité des	Nombre de négociations ayant abouti
	Niveau global du dialogue social	Estimation du coût du dialogue social
<b>Image sociale de l'entreprise</b>	Image interne	Enquête de satisfaction Suivi des réseaux sociaux
	Image externe	Enquête Suivi médias
	Marque employeur	Nombre de candidatures spontanées Nombre de candidatures externes pour Nombre d'annonces nécessaires pour
	Départs	Nombre de départs pour la concurrence

L'axiome de cette méthode est fort intéressant : le pilotage stratégique. Elle invite à suivre et démontrer l'efficacité des actions RH au service de la stratégie globale. Il revient toutefois à chaque organisation de composer son outil de pilotage en fonction de ses objectifs stratégiques et de leur déclinaison en objectifs RH. Du point de vue de la performance du capital humain, il conviendrait de compléter la méthode par des éléments plus opérationnels,



sur lesquels les actions RH sont en prise directe comme la productivité, la qualité, la satisfaction client (externe).

En conclusion de cette revue de littérature sur les outils de pilotage de la performance RH, il manque souvent dans la déclinaison du suivi, l'analyse des résultats opérationnels et du lien entre actions RH et performance économique. Il ne s'agit pas d'établir une corrélation entre performance RH et performance économique, ceci est l'objet de nombre d'études et de recherches dont les conclusions ne sont malheureusement pas probantes de manière systématique. Il s'agit plutôt à la DRH de s'inscrire dans le pilotage de la performance globale de l'entreprise en tant qu'acteur stratégique, pilote (ou co-pilote quand les sujets appartiennent au domaine technique) de tout changement mobilisant le capital humain. Dans cette posture, la DRH doit comprendre les enjeux business de l'entreprise, savoir anticiper les évolutions de marchés (ceux de l'entreprise mais également celui de la main d'œuvre pour assurer l'adaptation des besoins à l'offre) et surtout les intégrer dans la gestion des compétences. Pour s'imposer en qualité de partenaire stratégique, la DRH ne doit pas avoir peur des chiffres car c'est en décomposant les évolutions de chiffres d'affaires et de la rentabilité, que la DRH pourra démontrer l'efficacité de ses actions.

Le binôme DAF / DRH est dès lors essentiel : encore trop souvent vécu comme des frères ennemis qui se disputent la préférence de la Direction Générale, il est capital pour ses deux fonctions de travailler en partenariat. La DRH détient des informations stratégiques pour la DAF dans l'établissement de ses prévisions. Et pour la fonction RH, il est fondamental, en appui de la DAF, d'introduire l'analyse prédictive dans la démonstration de l'efficacité et le suivi de ses actions pour gagner en influence au sein d'un Comex. Par exemple, démontrer économiquement (et en empruntant quelques concepts de théorie financière) qu'un programme de formation axé sur l'adaptation des compétences internes à l'évolution de l'activité de l'entreprise n'est pas un coût, tel que le considère la comptabilité, mais un investissement, peut servir la DRH. Ne pas engager de programme implique de projeter des recrutements et des licenciements pour renouveler les compétences. Ceci a un coût que l'on peut estimer et mettre en balance avec le coût de la formation visée (approche du coût d'opportunité). Ensuite, on peut tenter de démontrer la rationalité économique de la décision d'investir dans ce programme en évaluant ses retombées à moyen terme (approche du choix d'investissement – méthode de la valeur actuelle nette).

Toutefois, il est utopique d'envisager un suivi quantitatif à toutes les actions RH et performance du capital humain. Le capital humain est un actif immatériel, dont la valeur est difficilement mesurable tant il est un potentiel de valeur irrationnelle (au sens que l'on ne peut modéliser par équation mathématique) et peu prédictible avec précision. Il est dès lors impérieux pour la DRH de faire accepter tout l'intérêt et le sérieux de suivi qualitatif des actions propres à valoriser le capital humain. On ne peut pas mesurer quantitativement la force d'une culture d'entreprise ou de son image (marketing et employeur). Elle est perçue au travers d'études qualitatives construites avec méthode (fiabilité, pertinence et permanence).

Cette imbrication performance économique et performance sociale constitue un potentiel fort pour l'influence du DRH. La démarche du management socio-économique propose une approche méthodique pour établir cette relation.

### 2.3.3 UNE DEMARCHE EFFICACE POUR MESURER LA PERFORMANCE DU CAPITAL HUMAIN : LE MANAGEMENT SOCIO-ECONOMIQUE

Nous nous référerons aux travaux sur le management socio-économique des Professeurs Savall et Zardet. Il s'agit alors de concevoir la satisfaction des collaborateurs non pas comme une fin en soi mais comme un moyen, un levier de performance globale et durable. Cette dernière se compose entre performance économique et sociale, deux éléments en complète interaction – interaction trop souvent négligée. Selon l'angle du management socio-économique, la performance sociale peut se mesurer dans la résolution de dysfonctionnements subjectifs affectant la qualité organisationnelle de l'entreprise. La performance économique est plus palpable car quantifiée selon des normes comptables strictes et communes à toutes les organisations. Elle se lit dans les résultats immédiats, résultats intégrant des coûts cachés (et pourtant visibles) comme l'absentéisme, la non qualité, la sous productivité. L'appréhension de ces coûts cachés offre l'opportunité d'améliorer la performance de l'entreprise dans l'instauration d'un dialogue fluide et constructif entre tous les acteurs de l'entreprise.

#### 2.3.3.1 LA GENESE DE LA THEORIE SOCIO-ECONOMIQUE

En 1974, le Professeur Savall présente une thèse complémentaire à l'université Paris IX Dauphine, couronnée du prix de l'IAE du management (Paris). Le thème de cette thèse porte sur l'œuvre de German Bernacer, ce « précurseur visionnaire », grand économiste espagnol méconnu, inspirateur oublié du célèbre Keynes.

German Bernacer explique que les crises récurrentes sont inhérentes à l'existence des marchés spéculatifs, soit les marchés foncier, immobilier, le marché des œuvres d'art, les marchés financiers à terme ou encore les bourses de commerce. Ces marchés spéculatifs attirent les capitaux qui finissent par manquer au financement des secteurs productifs où se crée la valeur réelle. Faute de ressources, l'économie réelle est asséchée et l'emploi est détruit.

Visionnaire et pourvu d'une méthode scientifique d'une extrême rigueur forgée par sa formation de physicien, que German Bernacer enseignera jusqu'à la fin de sa vie, l'économiste publiera dès 1916 un ouvrage intitulé « Société et bonheur. Essai de mécanique sociale ». Précurseur, Bernacer construit une théorie générale de l'emploi, de la rente et de la thésaurisation double sur le postulat suivant : la gestion financière des activités économiques et sociales, l'équilibre budgétaire ainsi que la stabilité des prix sont des facteurs de prospérité durable, de préservation du niveau d'emploi, de moteur à la création d'emplois ainsi qu'à l'innovation.

Cette brève incursion dans la théorie macro-économique permet de comprendre les fondements de la théorie du management socio-économique développée par le Professeur Savall au sein de l'ISEOR (Institut de Socio économie des Entreprises et Organisations) qu'il crée en 1975. Une posture hétérodoxe ainsi qu'une démarche scientifique assise sur une logique de processus heuristique sont à la base de la théorie socio-économique des organisations, théorie des phénomènes qui conduisent à la création de richesse.

### 2.3.3.2 LES FONDEMENTS DU MANAGEMENT SOCIO-ECONOMIQUE

La financiarisation de l'économie réelle a poussé les organisations à adopter des stratégies de maximisation des profits à court terme. Dans un contexte économique atone, l'entreprise ne peut compter sur la seule croissance pour accroître sa rentabilité et servir ses actionnaires. Il lui faut trouver de nouveaux relais de création de richesse. Dès lors, il est aisé de céder à la tentation court-termiste de l'austérité absolue : réduire les investissements et tailler dans les coûts, notamment dans la masse salariale. Sauf qu'à moyen terme, cette stratégie conduit à la mise en danger de l'organisation, dépourvue des moyens indispensables à la création de valeur.

Le management socio-économique consiste à améliorer à la fois la performance économique des organisations et leur performance sociale. Il s'agit d'une démarche permettant de détecter les dysfonctionnements, puis de recycler les coûts cachés induits en valeur ajoutée, par des actions d'innovation managériales, notamment. Cette démarche s'appuie sur la mobilisation maximisée des compétences humaines car on constate de manière récurrente un décalage entre compétences des collaborateurs et emplois confiés. Dès lors, plutôt que de rétrécir le champ des compétences par des stratégies brutales de réduction des coûts, le management socio-économique propose de placer l'organisation dans une posture constante de vigilance stratégique et de transformation. La transformation est appréhendée comme l'essence de l'existence des organisations. Sans transformation, la mort est assurée. La capacité d'évolution, d'innovation est le poumon des organisations ; sans elle, elles s'asphyxient.

Par ailleurs, les évolutions socioculturelles, l'élévation du niveau moyen d'éducation placent les hommes dans une attente de considération professionnelle. Les styles de management coercitifs sont dès lors inopérants et dangereux pour les organisations car sources de dysfonctionnements générateurs de coûts cachés. Ces derniers sont produits collectivement, aucun individu en particulier ne peut en être responsable à lui seul. Par contre, pour endiguer un coût caché et le transformer en valeur ajoutée, il faut embarquer la collectivité dans son ensemble dans une démarche concertée d'amélioration de l'efficacité. Le rôle du management est essentiel et exigeant : la direction générale doit donner le cap et doit s'attendre à être interpellée directement, idem pour les cadres supérieurs qui de surcroît devront prendre des initiatives et des responsabilités plus intenses, les cadres et agents de maîtrise devront endosser le rôle de pédagogue pour embarquer leurs équipes dans la démarche d'amélioration. La montée en compétence de tous est la clef du succès.

La démarche proposée est une approche contractuelle. Tous les six mois environ, l'organisation fait une pause pour prendre du recul sur son activité puis émet des contrats d'objectifs à court moyen terme. Ainsi, à chacun sa feuille de route, la conscience de ses responsabilités dans la démarche d'amélioration, en pleine connaissance de ses pouvoirs et de ses limites (individuellement et dans le collectif).

### 2.3.3.3 LES CONCEPTS DU MANAGEMENT SOCIO-ECONOMIQUE

La théorie développée s'appuie sur l'appréhension de l'entreprise comme un ensemble complexe comprenant cinq structures (physiques, technologiques, organisationnelles, démographiques et mentales) en interaction avec cinq types de comportements humains (individuels, de groupe d'activité, catégoriels, de groupe d'affinité, collectifs). Ces interactions incessantes font le fonctionnement même de l'entreprise. On y distingue des actions perturbatrices ou écarts vis à vis du fonctionnement souhaité (ou prescrit), ce sont les dysfonctionnements catégorisables en six familles :

- Les conditions de travail
- L'organisation du travail
- La communication – coordination – concertation
- La formation intégrée
- La mise en œuvre stratégique

Les dysfonctionnements engendrent des coûts pour l'entreprise qui sont en général des coûts cachés. Ces derniers affectent la performance économique de l'entreprise. On distingue six composants de coûts cachés. Les trois premiers constituent des charges que l'entreprise pourrait éviter si son degré de dysfonctionnement était moins élevé. Il s'agit de sursalaire (salaire d'indemnisation versé sans contrepartie d'activité : par exemple en cas d'absence ou rémunération de temps passés à remplir des tâches de qualification inférieure), de surtemps ou temps consacré à la régulation de dysfonctionnements ou encore de surconsommation soit des produits ou prestations extérieurs consommés pour réguler un dysfonctionnement. Le quatrième composant est un coût d'opportunité, il s'agit de la perte de production ou d'activité engendrée par un dysfonctionnement (occasions perdues de produire et de vendre). Le cinquième composant est de nature immatérielle : le dysfonctionnement capte les énergies qui auraient pu être déployées pour la création de potentiel stratégique. Le sixième composant regroupe l'ensemble des risques engendrés par le dysfonctionnement : perte d'image, perte de clientèle ou encore sinistre.

Les forces du management socio-économique reposent dès lors sur la capacité à déceler les dysfonctionnements, à savoir les corriger, à piloter l'organisation dans une démarche de qualité fonctionnelle et productive.

Dans cette acception, les principaux indicateurs permettant d'alerter sur l'existence de dysfonctionnements sont les suivants : l'absentéisme, les accidents du travail, la rotation du personnel ou turnover, la non qualité et la sous-productivité directe. Il est intéressant de souligner que l'ensemble de ces indicateurs appartiennent au domaine du pilotage RH. Le management socio-économique doit imprégner toute l'entreprise mais la fonction à même de déceler à l'échelle de l'organisation, les dysfonctionnements est bien la DRH. Si elle s'en saisit, elle devient le relai incontournable du management de la performance sociale, source de performance économique.

Pour conduire les organisations vers la qualité intégrale, la Direction générale doit insuffler et piloter le déploiement du management socio-économique. L'adhésion du management est essentielle car obtenir une qualité de produits et de services passe par une qualité managériale exemplaire. La qualité est la résultante d'une performance des hommes, et la qualité engendre la performance économique. Pour que ce chaînage fonctionne, on

comprend bien que le postulat premier de la théorie développée par le Professeur Savall et les chercheurs de l'ISEOR, demeure la confiance en son capital humain. Il ne s'agit pas d'une confiance naïve et aveugle, la résistance au changement est inévitable, les conflits engendrés ne doivent pas être niés, au contraire ils participent à l'activité de management des entreprises.

L'acteur humain est au cœur de la théorie socio-économique. L'hypothèse fondamentale repose sur la capacité de tout individu, dans certaines conditions, à évoluer pour son propre progrès et pour celui de l'entreprise. Il s'agit dès lors de définir et de piloter l'organisation vers ces conditions en suivant le principe de synchronisation des actions. Il devient prioritaire de créer des outils à même de réaliser l'intégration de l'ensemble des dimensions / phénomènes de la gestion afin de conduire vers la cohésion des acteurs. Pour ce faire, (1) un concept central : le système d'informations opérationnelles et fonctionnelles humainement intégrées et stimulantes (SIOPHIS), soit la capacité de l'organisation à stimuler des comportements efficaces chez ses membres par des informations intégrées à même d'entraîner le passage à l'action afin d'atteindre les objectifs collectifs de l'entreprise ; et (2) un outil opérationnel, le contrat d'activité périodiquement négociable (CAPN).

Le concept SIOPHIS introduit les dimensions psychologiques et sociologiques au cœur des systèmes d'information. Il conduit vers un management général socio-économique où les clivages de l'hyper spécialisation tombent pour assurer la cohésion de tous les acteurs de l'entreprise et ainsi gagner en efficacité. L'efficacité de l'entreprise repose sur son SIOPHIS ainsi que ses pratiques de synchronisation et de « toilettage ». Le « toilettage » correspond à l'examen et la révision périodiques des objectifs, des actions prioritaires, des procédures, voire de l'organisation de l'entreprise en fonction de l'évolution (et des interactions) de ses environnements interne et externe. La périodicité dépend du besoin de l'organisation et surtout de la nature des problèmes qu'elles rencontrent. Une organisation en pleine restructuration ou en cours de décentralisation devra être particulièrement attentive aux équilibres et à la synchronisation de ses actions, la nécessité de prise de recul et d'ajustements des objectifs impose un rythme de toilettage régulier.

Pour permettre à l'entreprise de gérer simultanément plusieurs problèmes et d'atteindre de façon coordonnée plusieurs objectifs, le CAPN fixe le cap et les règles entre chaque « toilettage ». Cet outil règle les relations professionnelles entre chaque collaborateur et son supérieur hiérarchique. Son objectif est de stimuler l'amélioration de la productivité à court et long terme au moyen d'une dialogue direct (ou encore des négociations) entre deux niveaux hiérarchiques successifs. Le CAPN comporte un maximum de dix objectifs individuels et collectifs pour une période limitée (au plus, un semestre) établis sur la base d'un diagnostic des dysfonctionnements (ou coûts cachés) et du plan stratégique pluriannuel de l'entreprise. Les CAPN d'une même unité sont coordonnés à un tableau de bord décentralisé permettant à l'encadrement de copiloter l'ensemble des activités à chaque niveau hiérarchique, lui-même coordonné au tableau de bord de pilotage de la direction générale.

Dans ce chaînage et l'expression de la nécessité de synchroniser les actions de toutes les forces vives d'une organisation, on comprend le rôle central dont doit se saisir la DRH. Cette proposition de management repose sur une appréhension globale de l'organisation, un désilotage salvateur. La direction générale doit pouvoir s'appuyer sur une DRH impliquée dans le business, au pouvoir d'influence certain, pilotée non pas par l'autorité mais par la responsabilisation de tous face à son progrès propre et celui de l'organisation.

#### 2.3.3.4 *UNE METHODE MANAGERIALE EPROUVEE*

Le Professeur Savall crée l'ISEOR en 1975. Cet institut de recherche présente la singularité de s'autofinancer sans subvention. Depuis donc plus de quarante ans, l'équipe de recherche mène ses investigations, forge et reforge la théorie socio-économique au moyen de la rétribution des organisations publiques et privées qu'elle accompagne dans leur transformation vers un management plus efficace. Certaines entreprises travaillent avec l'ISEOR de manière récurrente, comme le groupe familial des Brioches Pasquier que l'ISEOR accompagne dans son développement depuis plus de trente ans. Ces précisions montrent l'efficacité de la théorie et de la démarche proposées par l'ISEOR.

Depuis 1975, l'ISEOR a accompagné près de 1 900 organisations, de taille variée (de 10 à 30 000 personnes) appartenant à 72 secteurs d'activité différents (industrie, services, service public), situées dans une quarantaine de pays. L'institut a ainsi constitué une base de données remarquable sur les facteurs de développement et la compétitivité des entreprises. L'ensemble de ces travaux a permis de déceler 4 713 dysfonctionnements génériques ou pathologies organisationnelles. Selon les secteurs et les organisations, le montant des coûts cachés est estimé entre 20 000 et 70 000 euro par personne et par an. L'implémentation du management socio-économique permet de convertir 35 à 55% de ces coûts cachés en valeur ajoutée. Enfin, la rentabilité de l'investissement dit incorporel visant au développement qualitatif du potentiel humain (en agissant sur les compétences et comportements) s'avère très élevé avec un retour sur investissement compris entre 2 et 40.

Ces travaux ouvrent une perspective sereine : toute organisation a les moyens d'autofinancer sa survie en recyclant périodiquement ses coûts cachés. En éveillant l'intelligence collective par un management éclairé, résolument centré sur le potentiel humain, la performance sociale devient la clef de la pérennité des organisations. La DRH peut avoir une place centrale dans l'implémentation de ce management vertueux et se positionner en garant de l'essence même de la survie des organisations : la performance du capital humain.

En conclusion de ce chapitre sur la création de valeur et le capital humain, même si le lien est une évidence dans nombre de discours managériaux, il n'est pas aisé à démontrer. C'est d'ailleurs, souvent là, toute la difficulté de la DRH à « prouver » l'efficacité de son action. La théorie économique distingue les facteurs travail et capital dans la démonstration de la création de valeur, et bien souvent les ratios de rentabilité sont assis sur le capital et les ratios de productivité sur le travail. Tout est dit : le travail est perçu sous l'angle du coût alors que le capital « travaille » pour dégager du profit. Le « comment » travaille le capital pour tirer son profit échappe trop souvent à la réflexion. C'est bien là que la DRH doit œuvrer en exploitant les « HR analytics », en déployant une approche prédictive.

Pour être à la manœuvre, notamment stratégique, il faut démontrer sa capacité à créer de la valeur. La valeur peut être immatérielle, d'autant plus en matière d'actions RH, elle n'en est pas moins quantifiable. Il est indispensable à la DRH de maîtriser ce processus de quantification afin de démontrer toute l'importance stratégique de son action. La DRH dispose d'une masse d'informations considérables qui traitée sous l'angle économique, lui permet de devenir un acteur incontournable de la fabrique de la stratégie : pour exemple,

l'évolution prédictive de la masse salariale en fonction de l'impact des mutations technologiques sur les compétences nécessaires à l'organisation. Pour ce faire, la DRH doit consolider et fiabiliser son système d'information en exploitant les moyens mis à sa disposition par les HR Analytics et la gestion des données à grande dimension.

La DRH doit définitivement s'inscrire dans cette démarche transversale pour s'imposer dans la définition du cap stratégique.

## 2.4 LA CAPACITE D'INFLUENCE DE LA DRH

### 2.4.1. LE CONCEPT DE L'INFLUENCE

Parfois influencés, influençables ou influents, les individus sont liés entre eux par des rapports humains qui peuvent varier en fonction de l'histoire et de la culture de l'organisation dans laquelle ils évoluent.

L'influence est définie comme une action continue exercée par « quelque chose sur quelque chose » ou « sur quelqu'un ». Le terme est parfois utilisé pour illustrer l'ascendant de quelqu'un sur quelqu'un d'autre, sa capacité à exercer un pouvoir social ou politique qui permet d'agir sur le cours des événements ou des décisions prises. C'est ce type d'influence qui sera étudié dans cette partie pour aborder plus tard l'influence du DRH au sein de l'organisation.

Pour qu'il y ait influence, il faut une source (un influenceur) et une cible.

En 1958, le psychologue Herbert Kelman identifie 3 processus d'influence distincts :

- **La complaisance** : dans ce cas, la cible change de comportement pour éviter une punition ou obtenir une récompense, il s'agit pour la cible de préserver « l'approbation du groupe » et d'être accepté par celui-ci.
- **L'identification** : dans ce cas, la cible modifie son comportement dans le but de s'identifier à la source (un individu ou un groupe) indépendamment de son propre système de croyances ou de valeurs.
- **L'intériorisation** : dans ce cas, la cible change de comportement car l'influence opérée par la source est conforme à son système de valeurs.

*« Parce qu'ils sont sociaux par nature, les êtres humains sont hautement sensibles à l'influence sociale »* (Armelle NUGIER, 2011). En effet, chaque individu est éduqué dès son plus jeune âge à respecter les règles et à se conformer aux normes, à se comporter comme il est socialement attendu que l'on se comporte selon des normes et des règles définies « depuis toujours ». Selon l'auteur, la norme est définie comme le « ciment de la société » (Eslter, 1989) ou comme un ensemble de contraintes morales (Durkheim, 1925). De l'application et du respect des normes dépend l'harmonie, la qualité et le confort des interactions entre les individus dans la société. Le principe vaut également pour les relations interpersonnelles au sein de l'entreprise.

Les normes sont un ensemble de croyances principalement issues de l'éducation et la formation des individus. Elles constituent un cadre de référence rassurant pour tous ceux qui s'y conforment, les individus s'y soumettent dès lors qu'ils admettent la légitimité de son auteur : un membre de la famille, un ami, un supérieur hiérarchique ou encore un représentant de l'Etat. Respecter les normes revient à être obéissant ce qui constitue une forme d'influence sociale. Dans leur ouvrage « les influence sociales », Nugier et Chekroun étudient l'influence sous le prisme de la psychologie et traitent notamment de l'apprentissage social que chacun d'entre nous connaît depuis son plus jeune âge, notamment de la nécessité de savoir être différent et de déroger aux règles pour exister.



L'ouvrage fait référence aux expériences menées par Solomon Asch en 1951 qui montrent combien le besoin en conformité peut pousser l'être humain contre l'évidence. En clair, le besoin d'appartenance à un groupe et « d'être aimé ou conforme » peut parfois être plus fort que le besoin d'exactitude. Milgram, psychologue américain et élève de S. Asch, mena quant à lui différentes expériences dans les années 60 afin d'évaluer le degré d'obéissance d'un individu et d'analyser le processus de soumission à l'autorité même quand celui-ci induit des actions qui peuvent poser des problèmes de conscience au sujet. Les résultats sont effarants tant le libre arbitre de l'individu est influencé par une autorité artificielle à laquelle il se soumet malgré tout « par obéissance ». Placé dans un contexte donné, l'individu perd toute capacité d'analyse et ne mesure plus les conséquences de ses actes.

La psychologie sociale distingue la conformité de l'obéissance en ce sens que la première consiste à modifier son comportement pour le mettre en harmonie avec celui d'un groupe, la seconde implique un changement de comportement pour se soumettre aux ordres d'une autorité légitime.

Selon le psychosociologue Serge Moscovici :

*« Le but final des processus d'influence est la récupération des déviants. Leurs mécanismes spécifique consiste à rendre tout le monde semblable, à estomper la particularité et l'individualité des personnes ou des sous-groupes. Plus on pousse loin le processus d'identification et de désindividualisation, meilleure est l'adaptation de chaque individu aux autres et à l'environnement ».*

Ramené au monde de l'entreprise, le principe de conformité et d'obéissance se traduit par la nécessité pour les salariés de respecter les clauses du contrat de travail qui les lient à l'entreprise. Les normes sont définies par le management et consignées sur différents supports partagés avec les salariés de type règlement intérieur. « Etre conforme » dans le monde de l'entreprise, c'est également obéir à un certain nombre de règles et de pratiques en lien avec l'histoire de l'entreprise sans que celles-ci soient nécessairement consignées par écrit. S'intégrer dans l'entreprise revient à respecter des règles de vie et une culture d'entreprise pour être « adopté » par l'organisation et les individus qui la composent. A l'inverse, refuser de se soumettre à l'ordre établi peut générer un rejet de la part de l'organisation pouvant aller jusqu'à l'obligation pour l'individu de quitter l'entreprise.

Sur la base de ces éléments théoriques, la partie 2.3.2 sera dédiée à l'analyse de l'influence sociale en entreprise et en particulier du pouvoir d'influence de la DRH sur les membres de la Direction (CODIR, COMEX), les collaborateurs mais également sur les partenaires externes. Il s'agira d'étudier les différentes stratégies d'influence appliquées à la DRH et d'identifier les leviers dont elle dispose pour renforcer son leadership et son pouvoir d'influence au sein de l'entreprise.

#### 2.4.2 LES STRATEGIES D'INFLUENCE

##### THEORIE DE L'INFLUENCE

La stratégie d'influence est un concept souvent utilisé pour désigner des actions de communication assimilées à des pratiques de lobbying. Le courant théorique des stratégies ou des tactiques d'influence est issu du processus d'influence sociale dont il est fait mention dans la partie précédente. Ce processus comprend quatre composantes principales : le choix de tactiques, l'objectif poursuivi, la direction envisagée, le but et le résultat d'influence obtenu.

Mettre en œuvre une stratégie d'influence consiste à créer un environnement propice pour atteindre ses objectifs et rallier l'opinion à sa cause.

Une stratégie d'influence peut être définie comme étant la planification de données informationnelles, humaines, cognitives et financières dans le but d'orienter l'environnement en fonction de ses intérêts. Elle s'appuie sur deux leviers majeurs : les relations interpersonnelles et le lobbying. La combinaison de ces deux leviers doit permettre à l'influenceur d'atteindre ses objectifs (cible, coût, délai ...).

La littérature permet d'identifier deux types de stratégies d'influence : la stratégie structurelle et la stratégie conjoncturelle. La première tend à influencer sur les normes, les valeurs et les croyances, la seconde vise à faire bouger les lignes dans un contexte donné. Dans les deux cas, l'influenceur a le choix entre l'usage de tactiques douces (approche consultative) ou de tactiques dures (confrontation pouvant mener au conflit). Gary Yukl, chercheur américain et spécialiste dans le domaine du leadership, classe les différentes tactiques possibles comme suit :

Tactique	Définition et exemple
Appel à la raison (ni douce ni dure)	Utiliser l'argumentation logique, basée sur des faits et des données pour démontrer la faisabilité ou la pertinence de l'objectif poursuivi. Ex : analyse coûts/bénéfices, balisage, documenter un problème
Appel aux émotions (douce)	Obtenir l'engagement, en associant l'objectif aux besoins, valeurs et espoirs de la personne visée. Ex : lier l'objectif à la justice, la recherche de l'excellence, la primauté du client.
Appel à la consultation (douce)	Solliciter l'opinion et les suggestions de la personne visée afin de susciter son engagement envers l'objectif poursuivi. Ex : demander d'améliorer le plan d'action afin de préparer le terrain pour lui faire endosser l'objectif.
Appel à la légitimité (douce)	S'appuyer sur son pouvoir d'expertise ou son droit de réaliser l'objectif poursuivi. Ex : faire référence à ses responsabilités, son expertise en RH, des précédents, des règles.
Appel aux bénéfices personnels (douce)	Expliquer en quoi la réalisation de l'objectif poursuivi peut affecter positivement la personne quant à sa carrière, réputation ou performance. Ex : lier l'objectif poursuivi aux objectifs personnels de cette personne, lui démontrer les avantages pour elles.
Appel à la confiance mutuelle (douce)	Faire référence à l'amitié ou à la loyauté pour solliciter son engagement dans la réalisation de l'objectif poursuivi. Ex : demander une faveur, invoquer les liens personnels qui vous lient.
Usage de coalition (dure)	Solliciter l'appui de gens influents auprès de la personne visée afin de susciter son engagement envers l'objectif poursuivi. Ex : faire intervenir le patron de la personne visée ou un collègue respecté en faveur de votre position.
Usage de pression (dure)	Mettre une pression constante sur la personne visée afin de l'amener à s'engager envers l'objectif poursuivi. Ex : faire des demandes répétitives, des rappels, des avertissements ou même des menaces.
Usage d'impression positive (dure)	Adopter des comportements positifs visant à vous faire apprécier par la personne visée. Ex : la complimenter, la considérer en ami, lui rendre service, s'aligner sur ses positions.
Usage de collaboration (douce)	Offrir à la personne visée votre aide ou certaines ressources si elle s'engage envers l'objectif poursuivi. Ex : réduire les inconvénients, faciliter une tâche reliée à la poursuite de l'objectif, la soutenir dans une démarche.
Usage de négociation (dure)	Offrir de façon explicite ou implicite de procurer à la personne visée ce qu'elle désire en contrepartie de son engagement envers l'objectif poursuivi. Ex : promettre le retour de l'ascenseur, intercéder auprès de quelqu'un pour elle, lui garantir certains bénéfices personnels.

Le choix de la tactique d'influence s'inscrit dans une démarche « donnant-donnant » et dépend de l'objectif poursuivi par la source. Yukl, Guinan et Sottolano ont répertorié les objectifs de la manière suivante (1995) :

Objectifs d'influence	Définition
Obtenir de l'assistance	Obtenir de l'assistance pour compléter une tâche ou pour résoudre un problème
Obtenir de l'approbation	Obtenir l'approbation d'un projet, d'une décision ou d'une priorité
Obtenir des ressources	Obtenir des ressources matérielles, humaines, financières et technologiques, etc.
Obtenir des appuis politiques	Se donner des appuis politiques afin de pouvoir influencer quelqu'un d'autre
Modifier un comportement ou une attitude au travail	Changer le comportement ou l'attitude de la personne visée en lien avec son travail.
Assigner une tâche	Assigner de nouvelles tâches ou responsabilités à la personne visée
Obtenir des bénéfices personnels	Obtenir des bénéfices personnels de la part de la personne visée : promotion, salaire, réputation

Pour être influent et rallier l'opinion à sa cause, l'influenceur doit donc mettre en œuvre un processus en plusieurs étapes qui doit tenir compte de l'environnement, des parties prenantes, des freins et des leviers, des impacts et des risques liés à la mise en œuvre du plan d'actions. Faire preuve d'influence suppose d'avoir la capacité de pousser autrui à adopter des comportements ou à agir en faveur des objectifs poursuivis. Il s'agit de convaincre sans faire usage de la pression ni de l'autorité.

La partie suivante traitera du processus d'influence au sein des entreprises et plus particulièrement du pouvoir d'influence de la DRH sur l'organisation. Il s'agira de comprendre les mécanismes qui peuvent être mis en œuvre par la DRH pour influencer sur la stratégie de l'entreprise et sur les membres de la Direction dans des contextes parfois complexes. Seront étudiées les différentes formes d'influences possibles sachant que la DRH ne dispose pas toujours des marges de manœuvre nécessaires pour agir et inscrire son action dans la durée.

#### *L'INFLUENCE DANS LE DOMAINE DE LA DRH*

Comme cela a été évoqué dans la partie précédente, l'influence sociale illustre la capacité d'un sujet à influencer sur une situation ou sur un individu (ou un groupe d'individus) pour l'amener à agir en faveur des objectifs que celui-ci s'est fixé. Dans cette partie, le sujet sera la DRH, la cible pourra changer selon l'objectif poursuivi (cible interne ou externe).

Si l'on ramène le concept d'influence au domaine des Ressources Humaines (et au DRH en particulier), l'influence peut être de trois natures différentes :

- ascendante, dans ce cas, le DRH cherche à influencer sur sa hiérarchie directe, en règle générale le CODIR et le COMEX. Cette technique d'influence peut également concerner les cibles externes, on parlera alors volontiers de lobbying.
- Descendante, dans ce cas, le DRH cherche à influencer les personnes qui sont placées sous sa responsabilité ou les collaborateurs de l'entreprise.
- Latérale, dans ce cas, le DRH cherche à influencer ses collatéraux (ex : des membres du CODIR comme le DAF ou le DSI).

« *L'habileté à influencer efficacement ses pairs et son patron est certes l'une des plus grandes qualités qu'un exécutif puisse détenir pour exercer du leadership au sein de son organisation (Cohen & Bradford, 1989; Pfeffer, 1992; Yukl, 2002)* ». Il en va de même pour le DRH qui joue un rôle particulier au sein du CODIR. Il est à la fois un expert technique garant du climat social au sein de l'organisation et un membre de la Direction qui doit être en capacité de mettre en œuvre une politique RH au service de la stratégie d'entreprise. Le DRH est un consultant-expert – stratège dont le rôle ne cesse de se renforcer tant les enjeux humains sont devenus capitaux pour l'entreprise.

Faire preuve d'influence peut cependant s'avérer être un exercice de style difficile pour un DRH dans la mesure où il ne dispose ni de réelle autorité sur les cibles sur lesquelles il est censé agir, ni des marges de manœuvre nécessaires. Dans les faits, le libellé d'emploi du DRH pourrait poser question car s'il est le chef d'équipe des acteurs RH de l'entreprise, l'autorité qu'il a sur eux peut-être hiérarchique ou fonctionnelle. En clair, le DRH n'est pas le directeur de « toutes les ressources humaines » de l'entreprise, loin s'en faut ! Il est en charge de penser et de mettre en œuvre une politique RH qu'il met au service du déploiement de la stratégie et de la croissance de l'entreprise.

Alors comment exercer son pouvoir d'influence dans un contexte qui implique un « grand écart permanent » entre la sécurisation des processus, l'absolue nécessité de préserver les intérêts de l'entreprise et sa compétitivité, et la capacité à faire « bouger les lignes » sans mettre en péril le climat social de l'entreprise ? Car ne l'oublions pas, l'enjeu majeur de la DRH consiste à faire coexister la performance économique et sociale au sein de l'organisation. La complexité de la tâche justifie d'ailleurs en partie le fait que les DRH ont souvent tendance à mettre les tactiques « dures » de côté (confrontation et conflit) au profit des tactiques douces (consensus et recherche d'approbation) lorsqu'il s'agit de faire passer des idées ou des projets. Le choix de ce type de tactiques peut également se justifier par le besoin de *désirabilité sociale* que ressentent certains DRH, car, il est clair que cette fonction ne peut être exercée sereinement si les sujets ne préservent pas leurs relations interpersonnelles au sein de l'entreprise.

La *désirabilité sociale* est définie comme « *l'adéquation connue des comportements observés ou anticipés d'une personne aux motivations ou aux affects réputés des membres typiques d'un collectif social* » (Pansu & Beauvois, 2004). Pour le dire simplement, le terme « *désirabilité sociale* » décrit la tendance de certains individus à agir et à adopter des postures conformes à ce qui est attendu par son entourage dans le souci d'être apprécié ou à défaut, de ne pas être rejeté. Le biais de *désirabilité sociale* consiste à donner la réponse attendue en dépit de ses propres croyances ou convictions. Et c'est précisément dans ce concept que le DRH est parfois enfermé. Contraint d'allier influence et allégeance afin de maintenir de bonnes relations avec l'ensemble des parties prenantes, le DRH doit fréquemment user de la « méthode des petits pas » pour obtenir l'approbation de la Direction Générale car il est souvent démuné de l'autorité nécessaire pour imposer ses idées. Etre influent lorsque l'on est DRH, c'est être capable d'écouter et d'entendre les signaux faibles, de détecter les risques potentiels liés au capital humain et de mettre en place un plan d'action partagé avec ses équipes et celle de la DG. Laurent Choain, DRH Mazars, souligne que « un DRH peut-être influent et reconnu mais pas nécessairement aimé par les membres du CODIR et ça n'est pas un problème en soi ». Il ajoute « *qu'il ne faut pas confondre l'amour de soi avec l'estime de soi...c'est souvent par manque d'estime d'eux-mêmes que les DRH se créent des difficultés* ».

Laurent Choain soulève ici deux points fondamentaux des leviers d'influence du DRH. Le premier point concerne la charge émotionnelle inhérente au rôle de DRH qui peut parfois être difficile à supporter par les titulaires. Cela explique en partie pourquoi ils peuvent avoir tendance à se réfugier derrière des « tactiques douces » pour éviter la confrontation ou le conflit avec la DG ou le CODIR. Le second point concerne l'injonction contradictoire entre le

besoin de reconnaissance et l'envie d'être aimé. Un DRH influent admet volontiers le grand écart entre le consensus et la confrontation lorsque cela est nécessaire, indépendamment du fait d'être aimé ou apprécié. Il renforce son influence en se mettant au service du business et conduit le changement avec pédagogie grâce à son talent de communicant. « *L'influence d'un DRH réside dans la perception de l'utilité de la DRH au sein de l'entreprise par le DRH lui-même* » (Laurent Choain) car il est évident que pour être influent auprès du CODIR le DRH doit lui-même être convaincu de l'importance de la fonction et de sa capacité à créer de la valeur au sein de l'entreprise.

Ce qui nous amène au rôle de la Direction Générale vis-à-vis de la DRH. Nous l'avons vu en partie 2.1, les attentes de la DG vis-à-vis de la DRH ne se limitent plus aux missions régaliennes, loin s'en faut, puisque lorsqu'ils sont interrogés, les DG indiquent attendre du DRH qu'il soit à la fois « l'ambassadeur de la culture et des valeurs de l'entreprise » et dans le même temps, qu'il soit proactif en matière de stratégie RH, au-delà des contraintes légales imposées par le code du travail. Olivier Poulet, Directeur de la BU Méditerranée chez Ingérop, indique « *mes attentes vis-à-vis de la DRH sont les mêmes que vis-à-vis de la direction juridique. Je veux connaître le risque mais c'est moi qui décide* ». Il ajoute « *j'attends de la DRH qu'elle s'engage avec nous et qu'elle sache jouer avec les règles* ». Pour autant, il indique que la DRH a un rôle de catalyseur « *le DRH est un connecteur au niveau du groupe, il doit être proche des gens, il doit savoir être souple* ». Enfin, il souligne un point de vigilance : le lien de la DRH avec la DG car bien que la qualité de la relation soit essentielle au bon fonctionnement de l'entreprise, le DRH doit veiller à ne pas être seulement considéré comme « les oreilles de la présidence » mais bien comme un membre à part entière de la Direction capable de créer de la valeur.

Ce qui nous amène à la question suivante : faut-il un binôme DG/ DRH ? Comment ce binôme contribue-t-il à renforcer la légitimité et la crédibilité du DRH au sein du CODIR ?

Lorsqu'ils sont interrogés sur l'intérêt du binôme DG/ DRH, ces derniers insistent sur la nécessité d'avoir le support de la DG afin de réussir à trouver sa place au sein du CODIR et à gagner en légitimité. Certains d'entre eux confient même qu'il est impossible de mener à bien sa mission de DRH sans une certaine complicité avec le DG. Yves Metz, président du groupe Ingérop, indique « *ne pas attendre du DRH d'être son confident* », pour autant, il admet l'importance de partager régulièrement avec lui car « *il est le contact privilégié des opérationnels* ». Loïc Darcel, DG de la société Aqualter (300 personnes) attend de son DRH « *qu'il l'aide à se poser et à réfléchir car, dit-il, la gestion des RH est compliquée* ».

Interrogé sur ses relations avec le CEO, Laurent Choain lui, DRH du groupe Mazars, indique « *moins il me voit, mieux c'est, car lorsque je vais le voir, c'est que je n'ai pas réussi à trouver la solution à mon problème* ». Pour autant, il confie avoir d'excellentes relations avec le CEO et ajoute « *qu'on ne peut pas être un bon DRH si on n'a pas de bonnes connexions avec le CEO* ». Il ajoute par ailleurs « *qu'il faut savoir choisir les entreprises pour lesquelles on travaille surtout lorsque l'on est DRH, c'est essentiel !* ». Anne-Marie Cambourieu, DRH du groupe Nexans, indique quant à elle « *qu'être aligné avec le président est essentiel pour mener à bien sa mission* ».

Si le support de la DG est un facteur clé de succès pour le DRH et que l'importance du binôme DG/ DRH est évidente, cela ne suffit pas à asseoir la crédibilité du DRH. Car si l'importance du capital humain n'est plus à démontrer, il est fréquemment reproché aux DRH de limiter leurs interventions à des sujets en lien avec les missions régaliennes de la FRH, le droit social en particulier, sans tenir compte des contraintes du business. Le temps de la négociation sociale n'étant pas le même que le temps du business, il est attendu du DRH qu'il soit agile et capable d'introduire de la flexibilité dans ses pratiques, « *il ne faut pas voir uniquement les raisons pour ne pas faire* », Dorothee Burkel (Added). S'il veut s'imposer et accroître son influence au sein de l'organisation, le DRH doit être en capacité de mettre ses missions régaliennes en perspective avec la stratégie business de l'entreprise, faute de quoi « *il est définitivement considéré comme un expert et non comme un DRH* » (Laurent Choain).

L'expertise reste pour autant un des facteurs clé de succès de la mission de DRH, particulièrement en France où les contraintes légales ne cessent d'évoluer. Jean-Pascal Valembois, DRH du groupe Welcoop, indique « *le point noir de la fonction RH, c'est l'administratif et le légal qui prennent beaucoup de place. Aux Etats-Unis, le légal est souvent sous-traité. La DRH gère la culture, le changement, le management de la performance, les succession plans...* ». JP Valembois insiste par ailleurs sur la judiciarisation de la fonction RH qui contribue à enfermer un peu plus les DRH dans leur rôle d'expert juridique « *aujourd'hui, on reçoit beaucoup de courrier d'avocats là où hier on résolvait les problèmes en interne avec les représentants du personnel* ». Selon lui, le rapport au travail et à l'employeur en particulier a changé, les salariés sont beaucoup plus informés sur leurs droits : « *avec Google, tout le monde a accès à l'information et au droit social* ».

Pour être influent, le DRH doit savoir jongler avec son expertise technique et les attentes des opérationnels. Il doit également accepter le fait de ne pas pouvoir maîtriser parfaitement tous les aspects techniques de la FRH et doit être capable de s'entourer d'experts pour le soutenir « *ça n'est pas grave de ne pas être expert, il faut l'accepter et savoir s'entourer et croiser les informations* » (François DARPAS, DRH groupe CNIM). Sur ce point, JP Valembois indique « *avant, le généraliste pouvait tout maîtriser, on avait tout en tête (les textes), aujourd'hui, tout évolue très vite, c'est très compliqué (il cite comme exemple la paie), la FRH s'est judiciarisée, il faut apprendre à vivre avec cela* ». Ce qui nous amène à un élément fondamental de la capacité d'influence du DRH : le savoir-être et la posture du DRH au sein de l'entreprise et plus particulièrement au sein du CODIR.

Anne-Marie Cambourieu indique « *que le comportement du DRH fait sa crédibilité et son meilleur baromètre est le retour des collaborateurs qui sont sa première partie prenante* ». Nous l'avons vu, il ne suffit plus d'être un expert technique pour être un bon DRH car comme plusieurs d'entre eux le disent, « *le DRH est un dirigeant en puissance* » qui doit être en mesure d'analyser l'entreprise sous tous ses prismes et non pas en se basant uniquement sur les contraintes réglementaires. Certains DRH vont plus loin en affirmant « *qu'un DRH qui ne reste qu'un DRH est dans une situation dangereuse* » (Stéphane Roussel, Président du Cercle de l'Excellence RH) (Added) car les DG sont de plus en plus exigeants.

Le DRH doit se positionner comme un membre du CODIR à part entière et agir en tant que tel. Il doit avoir le courage « *de s'opposer à sa direction lorsque cela est nécessaire pour éviter la destruction de valeur* (Bruno DUFOUR, 2005) ». Selon, Isabelle Calvez, DRH Carrefour France (Added), pour être un DRH reconnu par le CODIR « *l'audace est essentielle, il ne faut pas être convenu ni consensuel et savoir prendre des risques, de se sentir libre et de ne pas avoir peur* ». Elle ajoute que le rôle du DRH au sein du CODIR est le même que celui des autres membres « *même si le DRH a le rôle le plus transverse de sensibiliser et d'être sur tous les projets* ». Sur ce point, JP Valembois, DRH Welcoop, indique « *lorsque la DAF ou le directeur marketing s'expriment au CODIR, les autres membres réagissent peu car ils n'y connaissent rien, c'est spécifique. Mais sur les RH, tout le monde a un avis !* ».

Si le DRH est garant de la conformité de l'entreprise en matière de droit social, il doit également « *être capable d'entraîner le CODIR au-delà de ce qu'il pensait faire et de l'emmener sur de nouveaux territoires en prenant des risques informés* » (Dorothee Burkel, DRH Google) (Added). Le DRH doit savoir prendre des risques et sortir de sa zone de confort. Il doit avoir des convictions et dans le même temps savoir faire preuve d'humilité pour « *laisser croire aux autres qu'ils sont à l'origine des décisions même si cela n'est pas le cas* » Dorothee Burkel (Added). Franck Mongin (DRH VINCI) ajoute « (Added) ». Le DRH joue par ailleurs le rôle de coach et d'accompagnateur avec une limite : celle de « *se substituer au management ou de devenir une fonction très politique* », Dorothee Burkel (Added), c'est par ailleurs « *l'une des rares personnes dans le CODIR à avoir une liberté de ton ainsi que le pouvoir et le devoir de dire la réalité de l'entreprise* » (Anne-Marie Cambourieu) au-delà des seuls enjeux politiques (Added).

S'il est indéniable que la reconnaissance du DRH repose sur son expertise technique et sa capacité à protéger l'entreprise des risques liés au capital humain, elle dépend également de sa capacité à adopter la posture de dirigeant et penser le business sous différents prismes et pas seulement celui des ressources humaines. Interrogé sur les conditions requises pour être un DRH influent, Stéphane SABA, DRH Europe de la société East Balt, confie « ce qui est important c'est de le vouloir et de se positionner comme un directeur qui sait prendre en compte les contraintes du business ». Il ajoute, « *la posture doit être légitimée par la capacité à créer de la valeur, à renforcer la performance collective. Il faut être influent et compétent !* ». Laurent Choain quant à lui insiste sur le fait que l'influence du DRH « *est l'affaire du titulaire pas de l'organisation* », en clair c'est le DRH qui construit son influence et son positionnement au sein de l'entreprise en fonction de la posture qu'il adopte dès sa prise de poste.

Si la formation initiale des DRH est souvent juridique, beaucoup d'entre eux confient que cela ne suffit plus à être un bon DRH. Philippe DORGE, EVP HR chez PSA, indique que la « *formation initiale du DRH importe peu, même si la DRH est un vrai métier* » (Added). Ce qui compte, ajoute-t-il, « *pour être un bon DRH, c'est d'avoir un engagement et un impact sur les résultats et la trajectoire de l'entreprise mais aussi des réalisations à son actif qui créent de la valeur pour l'entreprise* » (Added). Philippe Hugon, DRH de Plastic Omnium va même plus loin en affirmant que « *demain, n'importe qui pourra être DRH, la technique sera externalisée* ». Il souligne par ailleurs « *l'importance d'avoir des personnes avec une bonne vision des enjeux humains et un bon leadership pour les intégrer dans la vision à long terme de son entreprise* ».

Ainsi, un DRH influent est un homme ou une femme aux multiples qualités humaines : écoute, partage, capacité à conseiller et à convaincre, humilité, pugnacité, courage, résilience, agilité et l'intelligence situationnelle, sens politique et esprit critique. En clair, « *ce qui permet de faire la différence et d'être influent, c'est la solidité de l'homme ou de la femme, sa capacité à lier l'ensemble en ne se limitant pas à sa seule zone d'expertise* (Laurent Choain, DRH Mazars).

La posture et le savoir-être du DRH sont des facteurs essentiels pour permettre au DRH de renforcer son pouvoir d'influence au sein de l'organisation. Ils ne suffisent pourtant pas à lui permettre d'asseoir sa crédibilité auprès des membres du CODIR et nécessitent d'être complétés par la connaissance et la maîtrise technique de certains sujets. Le DRH, pour être reconnu comme un partenaire stratégique au sein de l'entreprise doit également être en capacité de s'approprier de nouveaux sujets qui sortent parfois de son champ de compétences mais qui sont pourtant essentiels pour le développement de l'entreprise.

La partie suivante sera consacrée à l'étude des leviers dont dispose le DRH jouer à la fois le rôle de l'expert garant de la conformité et l'agent du changement garant du développement et de l'adaptation de l'entreprise face aux enjeux liés à l'environnement dans lequel elle évolue.

#### 2.4.3 LES LEVIERS DE LA DRH

A la fois « *dirigeant (avec son équipe et au sein du CODIR), animateur (de l'équipe de direction et des projets d'entreprise), coach (des managers), communicant (vis-à-vis des collaborateurs) et interlocuteur des IRP* » (Bruno DUFOUR, 2005), le DRH met son expertise et son savoir-être au service de la création de valeur et du renforcement de son positionnement vis-à-vis du CODIR.

Cette partie sera consacrée à l'étude des leviers de l'influence du DRH et en particulier des sujets dont le DRH doit se saisir pour renforcer son influence et sa crédibilité.

#### **LE DIALOGUE SOCIAL**

Comme cela a été évoqué dans la partie relative à l'histoire de la FRH, celle-ci est passée par de nombreuses mutations qui ont modifié en profondeur le rôle des acteurs et en particulier celui du DRH. Le dialogue social constitue l'une des missions fondamentales de la FRH. Les évolutions légales récentes contribuent à renforcer son importance et par voie de conséquence celui du DRH. Il ne peut y avoir de transformation au sein de l'entreprise sans dialogue social mais il ne peut y avoir de dialogue social efficace sans stratégie RH clairement définie. Le rôle du DRH est de penser et d'œuvrer en faveur d'un dialogue social constructif et cohérent avec l'histoire, les activités et les ambitions de développement de l'entreprise.

Pour autant, la stratégie RH en matière de dialogue social ne peut se limiter à la seule action du DRH. Elle doit être partagée et soutenue par la DG et le CODIR et implique d'avoir des acteurs (représentants du personnel, managers et personnels RH) formés aux pratiques et



aux enjeux de la négociation en entreprise, c'est aussi en cela que le DRH contribue à améliorer la qualité du dialogue social dans l'entreprise : « *le DRH doit savoir créer les bonnes conditions de l'évolution et de la transformation* » (François Darpas, DRH CNIM).

Les récentes évolutions liées à la modernisation et à la simplification du code du travail constituent une opportunité majeure pour les DRH en ce sens qu'elles doivent permettre de dynamiser le dialogue social dans l'entreprise à deux conditions : que l'ensemble des parties prenantes soient impliquées et que la DRH sache faire preuve d'innovation dans sa façon de décrypter et de mettre en œuvre les dispositions introduites par les ordonnances Macron. L'objectif sera pour le DRH de parvenir à construire un *contrat social* responsable et ambitieux avec comme finalité la création de valeur pour l'entreprise.

### **RESPONSABILITE SOCIETALE DE L'ENTREPRISE ET POLITIQUE DE QUALITE DE VIE AU TRAVAIL**

L'évolution des normes et de la réglementation contraignent de plus en plus les entreprises à se préoccuper de l'impact de leur activité sur l'environnement dans lequel elles évoluent. Né dans les années 2000, le terme RSE est défini par la norme ISO 26000 comme: « *la responsabilité d'une organisation vis-à-vis des **impacts de ses décisions** et activités sur la **société et sur l'environnement**, se traduisant par un comportement **éthique** et transparent qui – contribue au développement durable, y compris à la **santé et au bien-être** de la société ; prend en compte les **attentes** des parties prenantes ; **respecte les lois en vigueur** et qui est en accord avec les normes internationales de comportement ; et qui est **intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations** ».*

Les concepts introduits par la RSE (éthique, bien-être et santé, impact sur l'environnement, respect des normes) sont en lien direct avec l'action de la DRH. En se saisissant de la mise en œuvre de la RSE, la DRH renforce non seulement ses liens avec le business mais elle contribue également à créer de la valeur en ce sens que la politique RSE d'une entreprise peut constituer un élément de différenciation par rapport à ses concurrents.

Construire une démarche RSE consiste à intégrer la dimension humaine dans l'action de l'entreprise qu'il s'agisse de décisions en lien avec sa stratégie business ou RH. Pour la DRH, agir en faveur d'une démarche RSE positive, c'est mettre en œuvre des processus RH cohérents avec les ambitions de croissance de l'entreprise en tenant compte de leur impact sur l'ensemble des parties prenantes (collaborateurs, clients, partenaires ...).

Agir de manière responsable du point de vue RH, c'est œuvrer en faveur de causes telles que l'égalité homme femme (rémunération, promotion...), l'emploi des seniors et du transfert de compétences (accord génération), l'emploi des personnes en situation de handicap ou encore la non-discrimination (politique de recrutement et de promotion etc...). C'est également mettre en œuvre des actions en faveur du développement des compétences et de l'employabilité de ses collaborateurs (formation), du bien-être au travail et de l'équilibre vie privée-vie professionnelle (télétravail, droit à la déconnexion, prévention des risques psychosociaux...). Etre socialement responsable, c'est intégrer la santé et la sécurité dans les pratiques quotidiennes de l'entreprise pour renforcer la performance individuelle et collective. N'est-ce pas cela le rôle d'un DRH ?

La démarche RSE introduit par ailleurs la prise en compte de la notion d'éthique et impacte de fait la politique RH. Les évolutions légales récentes en la matière (Sapin II) renforcent non seulement la responsabilité des entreprises mais elles impliquent également l'ensemble des parties prenantes, qu'elles soient internes ou externes (salariés, partenaires, clients...). La DRH participe en phase amont du dispositif en mettant en œuvre des actions de prévention auprès des collaborateurs et des dispositifs d'alerte accessibles à tous les collaborateurs.

## **CULTURE ET VALEURS**

Le DRH est sans doute le membre du CODIR qui a le rôle le plus transversal. A la fois expert technique et agent du changement, le DRH œuvre en faveur de l'évolution des pratiques managériales pour renforcer la performance individuelle et collective de l'organisation. Par son action en faveur du changement, le DRH bouscule l'ordre établi tout en restant le garant de la culture et des valeurs de l'entreprise qu'il traduit en actions RH associées. Selon Didier Pitelet, DG de l'agence Onthemoon spécialisée dans la communication RH, « *le vrai job du DRH est de faire de l'ensemble des membres du CODIR des DRH en puissance* ». En clair, le DRH éduque la gouvernance pour propager la dimension humaine au sein de l'entreprise, « *il est le chief culture officer, celui qui « personnalise la culture de l'entreprise et donne du sens* » (Yann-Etienne Le Gall, DRH Yves Rocher) (Added).

Les valeurs et la culture d'une entreprise constituent par ailleurs deux avantages concurrentiels majeurs car ils permettent de réunir les collaborateurs autour d'un projet d'entreprise commun. Le rôle du DRH est de « *repenser les rites et de définir les rituels ce qui permet de faire de la culture le moteur qui légitime toute forme de changement dans l'entreprise* » (Didier Pitelet).

Le DRH porte et incarne les valeurs de l'entreprise dans son action quotidienne : il est à la fois un « connecteur » en ce sens qu'il agit en faveur des synergies internes mais c'est aussi un « facilitateur » qui agit sur l'organisation en mettant en œuvre des processus structurés et cohérents avec l'activité de l'entreprise. Le DRH gagnerait par ailleurs à se saisir d'avantage du rôle de recruteur et de coach car, comme le souligne Philippe Dorge (EP HR chez PSA) « *le DRH est à la manœuvre pour la sélection et le développement des dirigeants : il sélectionne par ailleurs et forme les managers au permis de conduire managérial* ». La politique de recrutement et de formation mise en œuvre par le DRH doit participer à faire évoluer la culture de l'entreprise et ses pratiques managériales. Le DRH agit en faveur du brassage des cultures et des expériences, par son action, « *il contribue à la construction de belles histoires, de femmes, d'hommes et d'équipes* » (Olga Damiron, DRH Kéolis) (Added).

En résumé, « *le DRH est à la fois le jardinier de la culture d'entreprise, le leader de la transformation, l'architecte du développement des talents et des réseaux, c'est un innovateur social et sociétal* » (Charles-Henri Besseyre des Horts, 2014).

## *INNOVATION SOCIALE*

Mondialisation, concurrence exacerbée, évolutions technologiques ou encore arrivée sur le marché du travail de nouvelles générations (« les millenials ») sont autant de facteurs qui impactent le rapport des individus au travail et l'organisation du travail dans son ensemble.

Pour être influent et créateur de valeur, le DRH doit être en mesure d'intégrer et d'anticiper ces évolutions dans la feuille de route de la DRH. Son action s'inscrit dans une démarche d'anticipation long-terme qui s'appuie notamment sur les « HR analytics » (cf. plus bas, mesure de la performance).

Le besoin de sens, l'envie d'être partie prenante, le désir grandissant « d'intrapreneuriat » au sein de l'entreprise poussent les DRH à revisiter les processus et à façonner un nouveau système. Le DRH influent sort de son rôle d'expert pour devenir l'agent du changement. Il « fait bouger les lignes » et définit de nouvelles pratiques managériales qui ne peuvent clairement plus se limiter à une relation « top-down ».

Le DRH innovant participe par ailleurs à faire évoluer la marque employeur de l'entreprise car attirer de nouveaux talents et fidéliser les collaborateurs compétents ne peut plus se limiter au seul package salarial. Pour être attractive et se différencier de ses concurrents, une entreprise fait une promesse à ses collaborateurs et s'engage vis-à-vis d'eux notamment en matière de développement des compétences ou encore de la qualité de vie au travail.

## ***PERFORMANCE RH : ACTIONS ET KPI***

La fonction RH et le DRH en particulier sont de plus en plus challengés sur leur capacité à traduire leurs actions en données chiffrées. Comme cela a été évoqué dans la partie dédiée à la mesure de la performance, les indicateurs RH restent très normés (tableaux de bords RH et données sociales réglementaires du type bilan social) et sont souvent le reflet d'une vision à un « instant T » alors que la DG attend plutôt de la DRH une vision prospective à long terme. Aux difficultés rencontrées par la DRH s'ajoute la nécessité de « toujours faire mieux avec moins ». En clair, mettre l'entreprise en conformité en alliant performance économique et sociale, avec des moyens de plus en plus réduits.

Pour réussir et renforcer ainsi son positionnement de partenaire stratégique, la DRH s'appuiera notamment sur la digitalisation et sur l'exploitation des données issues des HR analytics. L'automatisation de certaines tâches (exploration de données et production de tableaux de bords), la possibilité de travailler de manière délocalisée (télétravail) ou encore le fait de pouvoir travailler en mode collaboratif (partage d'informations et de documents en ligne) sont autant d'outils que la DRH doit explorer pour accroître la productivité de son service et celui de l'entreprise. En qualité d'architecte de la digitalisation, la DRH agira :

- d'abord sur ses propres processus pour gagner en productivité et permettre aux équipes RH de dégager du temps pour réaliser des actions créatrices de valeur,
- puis sur les processus de l'entreprise pour renforcer la performance et la compétitivité.

Si l'intégration de la digitalisation dans les processus implique de disposer d'un SIRH adapté (ce qui n'est pas toujours possible), elle nécessite avant tout d'accompagner les collaborateurs dans ce qui constitue une modification significative des méthodes de travail, ce qui est de toute évidence du ressort du DRH qui jouera à la fois le rôle de guide et de coach dans l'accompagnement au changement.

Pour autant, la DRH devra réfléchir aux leviers qui pourraient lui permettre :

- de mesurer le retour sur investissement des actions qu'elle mène,
- de faire évoluer le reporting RH ou comment passer du reporting opérationnel (=constat à un instant T) au prédictif.

Parmi les leviers possibles figurent les HR analytics et l'intelligence artificielle.

Les HR analytics sont l'ensemble des données sociales collectées par le SIRH, le CRM ou l'ERP. Utiliser les HR analytics consiste à comprendre et évaluer les liens de causalité entre différents indicateurs, RH et business. Il s'agit par ailleurs d'établir un lien entre des données qui n'ont pas de lien évident, à priori (nombre d'heures supplémentaires/ carnet de commande, formation/ performance individuelle ...). Les HR analytics associées à l'émergence de l'intelligence artificielle représente un levier majeur pour la DRH pour lui permettre de quantifier son action, de prévoir le risque et de l'anticiper.

Les applications possibles sont nombreuses et impliquent une collaboration étroite avec la Direction des Services Numériques de l'entreprise. Parmi elles :

- le recrutement et l'intégration : analyse du processus (nombre d'entretiens, délais, coûts...), étude des fins motifs de périodes d'essai, analyse du processus d'intégration... ,
- la formation : impact de la formation sur la performance et l'engagement du salarié, ROI...,
- la gestion des compétences et de la mobilité : cartographie des compétences, GPEC prédictive sur la base de différentes données (ancienneté, absentéisme, souhait de mobilité...).

Si le style de management et le niveau d'influence du DRH dépendent de l'entreprise dans laquelle il œuvre (secteur d'activité, organisation, gouvernance), l'évolution des attentes en matière de politique RH représente un périmètre de jeu non négligeable pour les DRH.

Nous l'avons vu plus haut, le DRH doit à la fois allier expertise, culture d'entreprise, innovation et performance sociale pour mettre « ce mix » au service de la création de valeur.

Pour ce faire, le DRH doit capitaliser sur la place particulière qu'il occupe dans l'entreprise pour la proximité qu'elle lui procure, non seulement avec le terrain, mais également avec les membres du CODIR et du COMEX. Être un DRH influent, c'est être capable de faire le grand écart entre les missions régaliennes de la fonction RH et la nécessaire conduite du changement créatrice de valeur pour l'entreprise et les individus qui la composent.

En actionnant les différents leviers dont il dispose, le DRH est l'architecte de la politique sociale de l'entreprise et le garant de la promesse que l'entreprise fait à ses collaborateurs.

## CONCLUSION

Notre interrogation porte sur les moyens à disposition de la DRH pour compter parmi les partenaires stratégiques de l'entreprise et exercer son pouvoir d'influence.

Nous l'avons vu au travers de la littérature sur le sujet, de l'histoire même de la fonction : la DRH, au même titre que les autres fonctions de l'entreprise, participe à l'édifice de la stratégie mais trop souvent cantonnée à une vision descendante. En effet, la stratégie RH est souvent vue comme une déclinaison stratégique spécifique au service de la stratégie de l'entreprise. Selon nous, cette vision est trop limitée lorsque l'on est en charge du plus important actif immatériel des organisations : le capital humain.

Il est aujourd'hui communément admis que le capital humain de toute organisation constitue un de ses biens les plus précieux, un bien des plus immatériels, à la fois fondateur de sa réussite et aux équilibres si fragiles. Décrypter les besoins et savoir repérer, attirer et fidéliser les compétences individuelles les plus adaptées, accompagner l'évolution des collaborateurs, repérer autant les signaux faibles que les talents cachés, savoir construire l'alchimie donnant corps aux compétences collectives, construire une identité et une mission fédératrices...autant d'actions de la DRH capitales à la construction d'un facteur stratégique différenciant, pierre angulaire de la pérennisation de toute organisation.

Une fois énoncé cela, dire que la DRH est un partenaire stratégique relève de la lapalissade. Et pourtant, on s'interroge encore sur ce sujet, on entend même des rumeurs, bruyantes parfois, sur la disparation annoncée de la fonction. Pourquoi en arrive-t-on à cet extrême ? La créativité du législateur sur la réglementation du travail a poussé la DRH dans ses retranchements les plus techniques, ne lui laissant plus le temps d'animer, de vitaliser le corps social de l'entreprise. Est-ce l'unique raison de ce désamour et de son péril annoncé ? Au terme de nos recherches sur le sujet, nous ne pouvons nous y résoudre.

A notre avis, les contextes situationnels et la personnalité même du DRH sont des facteurs essentiels pour pouvoir s'affirmer en qualité de partenaire stratégique.

Le contexte économique et social de l'organisation est fondateur de l'importance stratégique des enjeux du capital humain. Une structure confrontée à un malaise social pouvant mener à la paralysie de l'entreprise ou encore une structure faisant face à une mutation technologique majeure ont davantage tendance à considérer la DRH en qualité de partenaire stratégique : c'est une question de survie. D'une manière plus générale, dans un contexte économique général atone, tel que nous le subissons depuis des décennies, toute organisation devrait admettre la performance sociale comme un levier dominant de performance économique. En effet, toute entreprise a les moyens d'autofinancer sa pérennité en traitant systématiquement ses dysfonctionnements notamment (et surtout) organisationnels, pour reprendre les propos du Professeur Savall.

Mais pour s'imposer en qualité de partenaire stratégique, encore faut-il disposer des marges de manœuvre nécessaires au déploiement de son influence et de son action. C'est notamment tout l'enjeu du binôme DG – DRH, tout spécifiquement sur la problématique de la délégation dans la gestion de l'Humain. La personnalité du DG, son style managérial, sa façon d'affirmer son leadership, et de fait sa capacité à déléguer notamment la gestion de l'Humain, sont autant de facteurs déterminants pour le DRH et la manière dont il pourra

s'imposer comme partenaire stratégique. Car la dimension « personnalité » est prépondérante : on dit d'ailleurs que, plus que toute autre fonction régaliennne, la DRH est profondément incarnée.

Il est peu aisé de définir la personnalité idoine à l'incarnation de la fonction, toutefois des interviews réalisées ressortent quelques traits communément cités. Un DRH est un dirigeant, un leader au charisme modeste qui se met en scène uniquement lorsque cela s'avère nécessaire. Il insuffle un style managérial, éduque les managers au permis de conduire managérial pour reprendre les propos de Philippe DORGE. Il impose la considération du rythme de l'Humain, notamment dans les processus de changement. Pour ce faire, le DRH doit faire preuve de courage et d'audace. Il puise sa réussite dans son amour du genre humain, dans sa curiosité à comprendre l'autre par ses qualités d'empathie raisonnée dans le but d'embarquer tout l'équipage dans la conquête du cap stratégique décidée par l'organisation. On comprend dès lors que la contribution du DRH dans la détermination de ce cap ne doit pas être une option en sa qualité de garant de la « soutenabilité » du projet.

Pour incarner la fonction, il nous paraît impératif, au terme de nos travaux, de savoir sortir de ses zones de confort, surtout de résister à borner son intervention dans la limitation du risque social et de la simple mise en conformité de l'organisation. Un DRH efficace sait gérer ses risques et ose les prendre. Il sait identifier les risques sociaux que peut prendre l'organisation et engager les plans d'actions nécessaires pour y parer, pour ceux qui sont parables. Comme tout dirigeant, le DRH doit entreprendre en connaissance des risques encourus et les assumer quoi qu'il advienne.

Pour être un décideur et non un suiveur, le DRH doit comprendre l'environnement stratégique de son organisation, voire même savoir anticiper les évolutions sociales et sociétales à même d'impacter la stratégie de son entreprise. Le DRH est une personne curieuse de l'Homme, dans toute sa diversité. Il doit être proche du terrain, apte à comprendre sa culture, à décrypter les interactions entre le quotidien de tous et l'engagement dans l'œuvre collective. Le DRH doit également comprendre le fonctionnement et la culture de ses pairs au sein du Comex. De même, il doit connaître son directeur général afin d'établir un lien de confiance. Tout ceci relève du savoir-être, de l'intelligence émotionnelle et situationnelle, de la capacité à décrypter les grands traits psychologiques et culturels de chacun des acteurs de l'organisation.

Ainsi, contrairement au cantonnement juridique dans lequel certains se complaisent ou d'autres la condamnent, la fonction de DRH est l'une des plus transversales qu'il soit au sein d'un comité exécutif. Le DRH doit faire valoir la création de valeur du capital humain. Pour ce faire, il doit savoir « parler » chiffres, anticiper, imposer notamment l'analyse qualitative de la valeur du capital humain comme réel outil de pilotage de la valeur globale en démontrant quantitativement tout le bénéfice de son action. Il ne s'agit pas de définir un ROI (« return of investment ») à toutes ses actions mais de démontrer l'ancrage rentable de ses actions. La gestion quotidienne du capital humain est comptablement considérée comme un coût. C'est à la DRH de savoir démontrer qu'elle est un investissement pour la performance future de l'organisation. Dans cette mission, l'allié principal de la DRH est la Direction Financière. Nous sommes convaincus du bénéfice pour l'entreprise, à encourager l'établissement d'un binôme DAF/DRH fort. Encore trop peu de données RH sont exploitées dans le pilotage de la création de valeur de l'entreprise. Voici un terrain fertile à explorer, nous semble-t-il.

Malgré un contexte complexe, la fonction DRH n'est pas moribonde, bien au contraire. Dans un monde où les évolutions technologiques sont rapides et imposent le changement permanent, l'action de la DRH est essentielle pour accompagner, avec bienveillance, le collectif humain vers cette mouvance perpétuelle. Les fondamentaux de la fonction ne reposent plus uniquement sur sa technicité juridique, comme ce fut le cas par le passé, mais sa capacité à embarquer le collectif dans le projet d'entreprise. Les qualités managériales du DRH, ou plutôt sa capacité à éduquer les managers dans leurs tâches d'encadrants, sont aujourd'hui incontournables. Pour ce faire avec succès, il lui faut sans aucun doute, une « bonne dose d'amour et d'humour » pour citer l'Amiral Lajous.

La fonction RH et sa direction font face aux défis de leur temps, comme toutes les fonctions de l'entreprise. Elles ne sont ni l'une ni l'autre plus exposées aux risques d'« uberisation » que les autres. Elles ont à s'imposer comme garante de la pérennité des organisations car sans homme, sans collectif humain, il n'y a tout simplement pas d'organisation.

Quelle belle et noble mission, quel magnifique terrain de jeu !

## BIBLIOGRAPHIE

### Ouvrages

- « La gestion stratégique des Ressources Humaines », Gilles Guerin et Thierry Wils  
HEC Montréal (2002)
- « Les stratégies des Ressources Humaines », Bernard gazier  
La Découverte (2010)
- « Gestion stratégiques des compétences en PME, les enseignements d'une  
recherche-action » : Jean-Philippe Bootz, Eric Schenk, Michel Sonntag  
HAL Archives Ouvertes (2011)
- « La planification stratégique des Ressources Humaines, 2<sup>ème</sup> édition », Louise  
Lemire, Eric Charest, Gaëtan Martel, Jacques Larivière  
Presses de l'Université du Québec (2015)
- « L'approche systémique de la gestion des Ressources Humaines dans les  
administrations publiques du XXI<sup>ème</sup> siècle », Louise Lemire, Gaëtan Martel, Eric  
Charest  
Presses de l'Université du Québec (2015)
- « Gestion stratégique des Ressources Humaines » : Jean-Yves Le Louarn  
Liaisons (2010)
- « Comment la DRH fait sa révolution » : François Eyssette et Charles Henri Besseyre  
des Horts Eyrolles (2014)
- « A quoi ressemblera la fonction RH demain ? » : Michel Barabel, Olivier Meier et  
André Perret  
Dunod (2014)
- « Encyclopédie des Ressources humaines, 3<sup>ème</sup> édition » : coordonnée par José  
Allouche Vuibert (2012)
- « Itinéraire d'un DRH gâté » : Jean-Luc VERGNE  
Eyrolles (2013)
- « Stratégies et pouvoirs », Michel Marchesnay et Marielle A. Payaud  
Vuibert (2015)
- « Les influences sociales », Armelle Nugier et Peggy Chekroun  
Dunod (2011)
- « Strategor », Lehmann, Ortega, Leroy, Garette, Dussauge, Durand  
7<sup>ème</sup> édition  
Dunod (2016)
- « Le livre noir du DRH », Jean-François Amadiou  
Points (2013)
- « Comprendre les risques ressources humaines », Nicolas DUFOUR / Abdel  
BENCHEIKH  
Gereso (2017)
- « DRH, le choc des ruptures », Edgard Added / Carine Dartiguepeyrou / Isabelle  
Lamothe / Robin Sappe  
Manitobe, les belles lettres (2014)



- « Quels métiers RH pour demain ? », Aline Scouarnec / Gwenaëlle Polipot-Rocaboy Dunod (2016)
- « Regards de femmes DRH sur un monde en mutation », Edgard Added / Carine Dartiguepeyrou / Wilfrid Raffard Pearson (2011)
- « Le DRH stratège », Yves réale / Bruno Dufour Eyrolles (2009)
- « DRH du 3ème millénaire », Edgar Added, Carine Dartiguepeyrou , Wilfrid Raffard , Michel Saloff-Coste Pearson (2009)
- « Donner et prendre », Norbert Alter La Découverte (2010)
- « Des managers des vrais, pas des MBA ! », Henry Mintzberg Editions d'Organisation (2005)
- « La fonction RH, Politique, métiers et outils des Ressources Humaines », Thévenet, Dejoux, Marbout Pearson, 4ème édition (2015)
- « H de DRH », Boureau, Metra & Peretti Vuibert (1997)
- « Tous DRH », JM Peretti Eyrolles (2012)
- « MANAGER », Henry Mintzberg Vuibert (2014)
- « LES GRANDS AUTEURS EN MANAGEMENT », Dirigé par Sandra Charreire et Isabelle Huault EMS (2002)
- « LOST IN MANAGEMENT », François Dupuy Seuil (2011)
- « L'évaluation du travail à l'épreuve du réel », Christophe Dejours QUAE (2003)
- « Piloter les performances RH », sous la direction de B Martory Liaisons (2008)
- « Contrôle de gestion sociale », B Martory Vuibert (2015)
- « Ressources Humaines, stratégie et création de valeur – vers une économie du capital humain », M Fourmy Maxima (2012)
- « Le capitalisme socialement responsable existe », H Savall, V Zardet, M Péron, M Bonnet EMS (2015)
- « Maîtriser les coûts et les performances cachés », H Savall, V Zardet Economica (2015)
- « Le must de la stratégie », HBR (2015)
- MBA Eyrolles (2015)

- « Le leadership. Recherches et pratiques », Coordonné par Florence Noguéra et Jean-Michel Plane  
AGRH (Association francophone de gestion des Ressources Humaines)  
Vuibert (2016)

### **Articles de presse et de revues universitaires**

- « Finance et ressources humaines : la grande séduction », Le Louarn, J. Daoust - HEC Montréal Gestion (2007)
- « Mesurer les résultats de la gestion des ressources humaines : principes, état des lieux et défis à surmonter pour les professionnels RH », M. Cossette, C. Lépine, M. Raedecker - HEC Montréal Gestion (2014)
- « La mesure en GRH : état des lieux », D. Beaupré
- « Measuring HR: an overview of practice and a prescription for results – HR management », fall (1997), vol.36, No 3, p303-320
- « Superprévisions : perfectionner le jugement de votre entreprise », Paul J.H. Schoemaker et Philip E. Tetlock - HBR (2017)
- « La gestion stratégique des Ressources humaines dans les PME françaises » : Abdelwahab Aït Razouk et Mohamed Bayad (2010)
- « Stratégies managériales et gestion des Ressources Humaines » : Numbi Shaddy (2015)
- « Comment valoriser le capital humain de l'entreprise ? », RF Comptable avril 2016
- « Un beta plus humain », revue SFAF, été 2016
- «The Valuation of intellectual intangible capital by the capital markets», A. Amir-Aslani, A. Zarrineh, R. Boudeau – Analyse Financière n°61 (déc. 2016)
- Le PDG rampart à l'isolement, Liaisons sociales, n°180, 6 mars 2017
- Les DRH avenir de la DG, Actuel RH, 19 avril 2017
- Seul, au milieu de tous, le DRH, Liaisons sociales, 6 mars 2017
- Solitude accrue face aux anglo-saxons, Liaisons sociales, 6 mars 2017
- L'intelligence artificielle, avenir du support RH, actuel RH, 31 mars 2017  
Vers une nouvelle donne du dialogue social en entreprise : quelles sont les potentialités pour le DRH et les entreprises, Actuel RH, 25 juillet 2017
- Rester loyal tout en faisant valoir la dimension humaine, Liaisons sociales, 6 mars 2017
- <https://business.lesechos.fr/directions-ressources-humaines/metier-et-carriere/parcours/les-huit-femmes-drh-du-cac-40-5291.php>
- <http://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2017/01/14237-le-big-data-au-service-de-la-gestion-du-capital-humain/>
- <http://management-rse.com/2015/07/08/sommes-nous-tous-du-capital-humain/>
- <https://business.lesechos.fr/directions-ressources-humaines/management/conduite-du-changement/0204005795525-des-drh-bien-dans-leur-fonction-mais-peu-visionnaires-106224.php>
- <http://www.latribune.fr/opinions/tribunes/20140327trib000822271/les-drh-sont-ils-l-avenir-de-la-gouvernance.html>
- <https://www.parlonsrh.com/infographie-portrait-robot-drh-cac-40/>

- <https://business.lesechos.fr/directions-ressources-humaines/management/developper-son-leadership/0211333935949-le-drh-occupe-le-poste-le-plus-inconfortable-au-comex-300338.php>
- <http://www.wk-rh.fr/actualites/detail/93062/la-gouvernance-rh-apparait-au-menu-des-conseils-d-administration.html>
- <http://www.actuel-rh.fr/content/serie-dete-christophe-foglio-drh-du-groupe-m6>
- <http://www.actuel-rh.fr/content/serie-dete-ces-drh-aux-competences-venues-dailleurs-philippe-canonne-drh-de-la-croix-rouge>

### **Documents universitaires**

- Thibault Pellé – Professeur Université Nancy 2 : « Huit stratégies de Ressources Humaines »  
[http://unt.unice.fr/aunege/M2/gestion\\_de\\_ressources\\_humaines\\_Nancy2/co/chapitre%203\\_4\\_2.html](http://unt.unice.fr/aunege/M2/gestion_de_ressources_humaines_Nancy2/co/chapitre%203_4_2.html)
- AUNEGE  
[http://ressources.aunege.fr/nuxeo/site/esupversions/26ccdf83-080a-475a-b7a5-3d0f305b7f64/M1\\_RH/PMEELP0026.html](http://ressources.aunege.fr/nuxeo/site/esupversions/26ccdf83-080a-475a-b7a5-3d0f305b7f64/M1_RH/PMEELP0026.html)
- Revue HBR 2017 – Stratégies pour un futur aléatoire – Innovation collective
- Contrôle de gestion sociale – reporting et pilotage des données sociales (présentation du Professeur Naro)
- Le DRH de demain, d'où vient-il?  
<https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2005-2-page-201.htm>
- Le DRH de demain face au nouveau comportement du salarié  
<https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2005-2-page-171.htm>
- Le DRH, un homme de pouvoir?  
<https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2006-6-p-45.htm>
- Le couple DG/DRH à l'épreuve des démarches compétences  
<https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2011-3-page-13.htm>
- Le DRH au Coeur de la crise économique  
<https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2013-3-page-90.htm>