



GRH et agilité de l'entreprise

Quelles politiques et pratiques RH au service de l'agilité organisationnelle ?

Sous la direction de Nicolas BERLAND

MEMOIRE D'EXPERTISE MBA RH
PROMOTION 9 – OCTOBRE 2012

Stéphanie CARBONNELL, Audrey DUSSOL, Sandrine HERES,
Tantély RAKOTOALIVONY



« L'excellence n'est jamais un accident, elle est toujours le résultat d'une intention forte »

ARISTOTE

Remerciements

Nous tenions à remercier l'ensemble des personnes qui ont contribué, de près ou de loin, à nous accompagner dans cette dernière ligne droite, le Mémoire d'expertise.

Nous exprimons avant tout notre sincère gratitude au Directeur du MBA Management des Ressources Humaines Fabien BLANCHOT pour sa disponibilité, son écoute et sa précieuse ébullition intellectuelle qui a contribué à faire évoluer notre réflexion, à notre Directeur de Mémoire, Nicolas BERLAND, pour son enthousiasme, son soutien, son ouverture d'esprit et son accompagnement tout au long de ces derniers mois. Enfin, nous souhaitons remercier Catherine CHOUARD, Serge PERROT, Patrice ROUSSEL, Sébastien MAIRE et Audrey CHARBONNIER-VOIRON pour les échanges constructifs que nous avons eus sur notre sujet.

Nous remercions chaleureusement tous les professionnels qui nous ont ouvert leur porte et consacré un temps, au combien précieux, pour nous aider à mener à bien notre travail d'étude. Nous avons pris le parti de ne pas nommer certains d'entre eux qui ont souhaité conserver l'anonymat pour des raisons de discrétion.

Nous exprimons toute notre gratitude à l'ensemble du corps enseignant qui nous a permis tout au long de ces deux années de prendre de la hauteur, de nous ouvrir à de nouvelles grilles de lecture, et de nous avoir donné de la matière pour choisir un sujet pertinent et réaliser notre mémoire.

Nous remercions nos entreprises respectives pour nous avoir permis de suivre ce MBA dans de bonnes conditions.

Nous avons une pensée amicale pour tous nos pairs de la promotion 9, une promotion marquée par un véritable esprit de bienveillance et de solidarité, que nous avons plaisir à retrouver chaque quinzaine. Merci également aux assistantes du MBA qui ont préservé notre confort durant près de deux ans.

Enfin, nous remercions tous nos proches pour leur patience et leur soutien inconditionnel.

Sommaire

Remerciements.....	3
Sommaire.....	4
Genèse de notre sujet et Résumé managérial.....	5
Introduction.....	6
Chapitre 1. Analyse du corpus théorique et empirique sur les concepts d'agilité et de politique ressources humaines	10
I. DEFINITION DU CONCEPT D'AGILITE	10
II. POLITIQUE RH : DE QUOI PARLE-T-ON ?.....	29
III. POLITIQUES ET PRATIQUES RH DANS UNE ORGANISATION AGILE	62
Chapitre 2. Etude empirique.....	68
I. CADRE METHODOLOGIQUE	68
II. ANALYSE DES RESULTATS.....	71
Conclusion	112
Bibliographie.....	113
Annexes	118
I. ANNEXE 1 : RESUME DE NOS RECHERCHES SUR LA LITTERATURE EXISTANTES	118
II. ANNEXE 2 : GUIDE D'INTERVIEW	122
III. ANNEXE 3 : INFORMATIONS GENERALES SUR LES ENTREPRISES CHOISIES.....	123
IV. ANNEXE 4 : ETAPES ANNUELLES DU DEVELOPPEMENT ET DE LA GESTION DE CARRIERE CHEZ DANONE.....	124
V. ANNEXE 5 : GRILLE D'EVALUATION DES COMPETENCES COMPORTEMENTALES CHEZ LVMH ...	125
VI. ANNEXE 6 : ENSEMBLE DES TABLEAUX DE RESULTATS.....	126
VII. ANNEXE 7 : TABLEAU DETAILLE DES INTERVIEWS MENEES	130
Index des mots clés.....	133
Liste des tableaux, liste des abréviations.....	134
Table des matières	135

Genèse de notre sujet et Résumé managérial

Rapidement notre groupe de mémoire s'est constitué sur la conviction partagée que nos environnements professionnels ne cessaient d'être « chahutés ». Nous nous sommes très vite intéressés à une problématique en lien avec cette montée des risques, ou ce besoin de repenser de nouvelles organisations, ou encore comment aborder l'engagement professionnel des nouvelles générations.

Notre réflexion s'est relativement vite affinée sur la nécessaire reconfiguration des organisations dans un environnement en pleine mutation. Très vite est apparue la notion d'agilité, fruit de nos échanges professionnels divers dans nos propres secteurs d'activité.

La question de l'agilité se posait aussi bien dans le Retail, le B to B ou encore l'industrie automobile. Pourtant cette question de l'agilité allait intuitivement prendre des formes assez variées selon nos secteurs, la nature des produits et services développés et nos cultures d'entreprise.

Notre problématique devenait extrêmement intéressante car elle allait s'inscrire dans chacun de nos univers professionnels. De plus, le sujet était optimiste et porteur d'espoir !

Si, initialement, nous avions envisagé d'analyser les déterminants de l'agilité (qu'est ce qui permet à l'entreprise de fonctionner en mode agile?), cette question s'est avérée assez rapidement difficilement exploitable : le sujet n'était pas assez circonscrit, et il était à peu près impossible d'isoler telle ou telle variable.

Puis, nous nous sommes demandés comment la fonction RH au sens large pouvait justement contribuer à cette agilité, vue comme une source de performance ? Il devenait très instructif au fil de nos lectures de croiser le construit de l'agilité et la fonction RH, d'autant plus que les travaux de recherche sur le sujet n'étaient pas nombreux.

Nous sommes ensuite allés confronter nos hypothèses issues de nos réflexions et des convictions - que nous nous étions forgés - sur le terrain en interviewant des professionnels dans un échantillon - que nous avons voulu le plus large possible - d'entreprises qui correspondaient à notre définition de l'agilité.

Cette étude nous a confirmé qu'il existait des pratiques essentielles pour générer de l'agilité dans une organisation (gouvernance visionnaire, culture d'entreprise forte, existence d'empowerment). La politique et les pratiques RH viennent accompagner cette dynamique en étant en phase avec la stratégie et en se focalisant sur une ou deux pratiques différenciantes.

Nous espérons que notre contribution aidera les Directions Générales et les professionnels des Ressources Humaines sur les pratiques à mettre en œuvre dans leur quête d'agilité et donc de performance.

Introduction

Ces dernières années ont été riches en chocs systémiques (l'effondrement des marchés en 2008, la crise de l'Euro en 2011 notamment) aux conséquences considérables sur la santé des marchés et la demande des consommateurs. Les dirigeants doivent s'adapter à des cycles économiques plus courts, à un rythme accru d'innovations technologiques et à une concurrence intensifiée par l'ouverture des marchés. C'est dans ce futur incertain qu'ils doivent engager leurs ressources.

Comment donc élaborer des stratégies pertinentes dans un monde toujours plus complexe ? S'appuyer sur son expérience pour faire face à un monde très changeant est à double tranchant. L'expérience de pionnier de Polaroid dans le domaine numérique l'a par exemple conduit à se tromper radicalement sur l'avenir de ce marché naissant et à s'en détourner, alors que la marque disposait d'atouts indéniables. Quelle que soit leur sophistication, les méthodes de modélisation stratégique peuvent produire des résultats trompeurs lorsque l'incertitude est trop forte.

En effet, ce contexte environnemental des organisations se caractérise aujourd'hui par quatre grandes évolutions :

- La montée de la **complexité** et de façon liée, une perte de sens ;
- La montée de l'**individualité**, qui plaide pour une reconnaissance de la capacité de l'individu à penser et à agir, donc à avoir son libre arbitre et ses exigences, qu'il soit placé dans une posture de consommateur sur un marché ou de producteur dans une organisation ;
- La montée de l'**incertitude**, qui impose naturellement la nécessité d'anticiper pour améliorer encore nos capacités de réaction. En effet, nous postulons qu'anticiper les scénarios du futur permet de s'y préparer et de réagir plus vite le moment venu ;
- La montée de l'**interdépendance**, qui sous-tend le principe de partage du pouvoir tant à l'intérieur d'une organisation qu'entre les acteurs de l'économie d'un secteur par exemple. Cette interdépendance s'interprète aussi sous l'angle de la coopération croissante entre acteurs publics et privés.

Ces quatre tendances placent les organisations face à un nouveau paradigme managérial à l'opposé de tout ce que l'on a appris depuis l'émergence de la société de consommation.

« *Les entreprises vivent sous la double contrainte de l'incertitude et de l'urgence* » rappelle l'auteur du **Management de la flexibilité**, Christophe Everaere (Everaere, 1997, page 6)¹.

Les informations quotidiennes des médias²⁻³ mettent de plus en plus en avant le manque d'agilité des entreprises françaises, trop souvent configurées en structures

¹ EVERAERE Christophe (1997), **Management de la flexibilité**, Economica

² PERMONT-CELICA Xavier (2012), **L'agilité est-elle à la portée des entreprises françaises**, Le Monde.fr, www.planete-plus-intelligente.lemonde.fr/organisations/l-agilite-est-elle-a-la-portee-des-entreprises-francaises-_a-12-1643.html

mécanistes dans lesquelles le contrôle des processus et des résultats laisse peu de place à la réactivité, l'innovation, l'initiative.

Dans un premier temps, il nous a semblé important d'effectuer des recherches sémantiques sur le terme d'agilité.

L'agilité vient du latin « agere » qui signifie « pousser devant soi », « être actif ».

L'agilité se définit, dans le Dictionnaire Larousse, comme une légèreté, une souplesse dans les mouvements du corps. On parle ainsi de « l'agilité d'un acrobate, des doigts d'un pianiste, de la vivacité intellectuelle » (une grande agilité d'esprit).

Comme synonymes, on trouve les termes de vivacité, souplesse, rapidité, légèreté, aisance, promptitude, mobilité.

L'agilité est l'habileté de changer la position de son corps. Ceci requiert une combinaison d'équilibre, de coordination, de réflexes et de force.

L'agilité est un concept facilement imagé par des animaux tels que le singe, le dauphin, le chat, le puma, l'abeille ou le chien. Il existe d'ailleurs, dans le monde canin, un sport, l'agility, consistant à faire évoluer le chien concourant sur un parcours d'obstacles sous la conduite de son maître. D'autres métaphores existent dont la plus connue des auteurs est celle de Tarzan de Jérôme Barrand⁴.

Le terme est également très régulièrement présent dans le vocabulaire des systèmes d'information.

Tout d'abord, les systèmes d'information ont été facilitateurs d'agilité. En effet, il est indéniable que les systèmes d'information décisionnels et la Business Intelligence, outils facilitant la réactivité à court terme dans la prise de décision, contribuent à la lecture du marché. Plus globalement, les systèmes d'information et les nouvelles technologies ont permis de faire circuler l'information de manière instantanée permettant une meilleure réactivité (mais la contraignant également).

Ensuite, des méthodes agiles ont été utilisées dans la gestion de projet de développement de logiciels et ont conduit à des résultats convaincants. La plus connue est celle de la métaphore SCRUM (terme emprunté au Rugby à XV signifiant « mêlée »). Apparue dans l'ouvrage « The New New Product Development Game »⁵ de Hirotake Takeuchi et Ikujiro Nonaka et d'abord développée dans le monde industriel, elle décrit un processus empirique qui s'articule autour d'une équipe soudée qui cherche à atteindre un but.

Cette méthode est très intéressante pour plusieurs raisons :

- elle nécessite une implication constante des différentes parties prenantes :

³ ALONSO Eric (2012), *Quand l'agilité fait son retour dans le discours des entreprises françaises*, <http://lecercle.lesechos.fr/entreprises-marches/management/organisation/221143289/quand-agilite-fait-retour-discours-entreprises>

⁴ BARRAND Jérôme (2006), *Le Manager agile, Vers un nouveau management pour affronter la turbulence*, Dunod, Paris

⁵ TAKEUCHI H. & NONAKA I. (1986), *The New New product Development Game*, Harvard Business Review, <http://www.sao.corvallis.or.us/drupal/files/The%20New%20New%20Product%20Development%20Game.pdf>

- le Product Owner (donneur d'ordre, client) participe activement et fait part de ses besoins qui sont traduits sous forme de projets ou « user stories » ;
 - le Scrum Master est un manager qui joue plus un rôle de facilitateur, de chef de projet ;
 - les développeurs sont concertés, responsables et autonomes.
- les différentes parties prenantes se mettent d'accord sur les projets prioritaires qui seront les seuls retenus et réalisés au cours d'un sprint (période courte d'un mois maximum).
 - des mêlées quotidiennes permettent des réajustements constants, des retours d'expérience réguliers et évitent les potentielles incompréhensions.
 - des préconisations doivent permettre l'adhésion, la cohésion, le partage.
 - elle repose sur trois piliers : la transparence (on communique), l'inspection (permet de déceler des anomalies) et l'adaptation (permet de réajuster).

Cette méthode peut trouver échos dans nos entreprises via les aspects que nous venons de décrire brièvement.

L'agilité est d'actualité chez nos managers. Selon Eric Alonso⁶, associé de Keyrus management, « *les termes « agilité » et « agile » sont réapparus dans le langage managérial, pour justifier un besoin de flexibilité, de réactivité et de renouveau face à la crise économique* ».

Ainsi, dans le cadre de la gestion des hommes et du management, un Institut d'agilité des organisations à Grenoble s'est donné pour vocation de contribuer au développement et à la diffusion des connaissances dans le management agile. Des cabinets de conseil (Agil'OA ou Souriez vous managez par exemple) proposent des diagnostics d'agilité préalables à des programmes spécifiques destinés aux managers. Un cercle des dirigeants agiles existe également.

Au-delà de l'effet de mode et marketing, l'agilité trouve une dimension organisationnelle. Ainsi, au travers de l'entreprise Microsoft qui a centré sa campagne publicitaire sur le thème de l'entreprise agile entre 2000 à 2006, son Président Directeur Général France, Christophe Aulnette, définissait en 2002⁷ les entreprises agiles comme ayant « *une vision et une organisation d'avance* ».

Ce faisceau d'indices nous a naturellement conduits à vouloir approfondir la notion d'organisations agiles (qui semblent bousculer les règles de gestion traditionnelle des entreprises) et à réaliser un focus sur les politiques RH associées. Notre problématique a donc été d'analyser quelles politiques et quelles pratiques RH pouvaient accompagner une organisation agile.

⁶ ALONSO Eric (2012), *Quand l'agilité fait son retour dans le discours des entreprises françaises*, <http://www.keyrus.com/id/40725/?cid=399>

⁷ <http://publi.lemonde.fr/agility/v1/index.html>

Nous verrons que la littérature et les réalités constatées nous ont conduits à dépasser le stade du simple concept pour parvenir à la définition d'un nouveau type d'organisation.

Nous réaliserons une revue littéraire afin de mieux comprendre le construit de cette notion, lui associer une réalité opérationnelle, en connaître les caractéristiques et les pré-requis (dans la partie I du chapitre 1, page 10). Ensuite, nous nous intéresserons aux politiques et pratiques RH (la partie II du chapitre 1 (page 29) pouvant accompagner une entreprise agile.

Enfin, au-delà des convictions et intuitions que nous exposerons dans la partie III du chapitre 1 (page 62), nous irons confronter nos hypothèses sur le terrain dans des organisations supposées agiles (chapitre 2, page 68).

Chapitre 1. Analyse du corpus théorique et empirique sur les concepts d'agilité et de politique ressources humaines

I. DEFINITION DU CONCEPT D'AGILITE

Lorsque nous avons conduit nos recherches sur le construit de l'agilité, force a été de constater que peu d'ouvrages étaient parus sur le sujet (cf. annexe 1 : Résumé de nos recherches sur la littérature existante, page 118). Nous avons également pu observer que la plupart des auteurs abordent ce concept sous un prisme particulier (organisationnel, technique, etc.) sans l'aborder dans sa globalité. Nous vous proposons, dans les pages qui suivent, une revue des principaux écrits en la matière : nous tenons à préciser que nous faisons ici référence aux principaux auteurs qui apparaissent incontournables sur le sujet.

A l'époque où émerge la théorie de la contingence⁸ (théorie selon laquelle la structure d'organisation est liée à la nature de l'environnement contrairement à la conception normative de « one best way » taylorienne), Tom Burns et Georges M Stalker⁹ introduisent, dans les années 60, **la notion de structure organique adaptée aux environnements turbulents et aux évolutions incertaines**. Cette structure organisationnelle flexible et adaptative s'appuie sur une faible spécialisation et une standardisation du travail. Le processus de décision y est décentralisé et les modes de coordination s'effectuent le plus souvent par ajustements mutuels. Elle s'oppose à une structure mécaniste, formalisée et centralisée.

En parallèle, en 1959, Edith Penrose¹⁰ affirme que **les ressources internes (matérielles et humaines) d'une entreprise sont essentielles dans sa capacité de développement**. Cette théorie, qui contredit la vision des cinq forces de Porter¹¹ (qui avait modélisé l'environnement concurrentiel des entreprises), donnera ensuite naissance à la Théorie du management par les ressources (Resource based View Theory).

Selon cette théorie, et d'après Thomas Durand (1997, page 4)¹², « *le développement de la firme ne dépend pas seulement de son positionnement externe et du jeu des forces auquel elle est soumise, mais **qu'une bonne part de son succès dépend aussi des ressources qu'elle a à sa disposition et qu'elle mobilise à sa façon au service de son offre pour ses clients*** ».

L'entreprise n'est donc pas simplement un outil de production qui va chercher à maîtriser au mieux le prix des « outputs » et des « inputs » et les processus contribution-rétribution. C'est **un outil productif qui assurera son positionnement au moins autant qu'en adaptant ces ressources**. Elle assure, en mobilisant ses ressources, sa capacité à se renouveler, à se régénérer.

⁸ LAWRENCE Paul and LORSCH Jay (1967), *Organization and Environment*, Harvard University Press

⁹ BURNS Tom and STALKER Georges Macpherson (1966), *The Management of Innovation*, Oxford University Press (réédition de 1994), USA

¹⁰ PENROSE Edith (2009), *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford University Press, Revised edition published 2009

¹¹ Porter Michael (1979), *How Competitive Forces Shape Strategy*, Harvard business Review, March/April 1979

¹² DURAND Thomas, *Savoir, savoir-faire et savoir-être. Repenser les Compétences de l'entreprise*, Actes de la Conférence de Montréal, Page 4

Cette théorie trouve d'autant plus sa place que nous avons basculé d'une économie de production à une économie de service, de servuction (processus de création d'un service dans lequel le client participe), de distinction (différenciation dans les services), d'innovativité (recherche inhérente de nouveauté). Dès lors, le positionnement relationnel devient primordial.

C'est dans cette évolution théorique et dans un contexte de crise que naît le concept d'agilité que nous allons vous proposer de définir : pourquoi ce concept émerge-t-il ? Qu'englobe-t-il ? Qu'est-ce qui le différencie de concepts qui paraissent proches ? N'est-ce pas finalement qu'un effet de mode ?

1. Construit de l'agilité dans la littérature

L'agilité dans les sciences de gestion est un concept récent puisque son introduction remonte au début des années 1990. Sa conceptualisation n'est pas encore achevée et reste donc ouverte à toutes les recherches.

Le construit de l'agilité a émergé dans un contexte d'opposition entre des « acteurs terrains » qui ont une approche pragmatique à travers une démarche empirique, court termiste et peu structurée, et des chercheurs en science de gestion qui ont adopté une démarche académique et conceptuelle.

1.1. La genèse du construit de l'agilité

Définie à l'origine dans le domaine du combat aérien comme la capacité à changer de manœuvres dans le temps (Richards, 1996)¹³, l'agilité a été étendue au contexte des affaires suite aux travaux réalisés au Iacocca Institute de Lehigh University au début des années 90.

En effet, à la demande du Congrès Américain, quatre chercheurs de cette université américaine (Nagel, Dove et al. 1991)¹⁴ rédigent un rapport circonstancié sur les facteurs susceptibles de favoriser la compétitivité de l'industrie américaine alors fragilisée.

Ils mettent en évidence l'insuffisance d'amélioration du système de production de masse pour faire face à la flexibilité développée par la concurrence asiatique.

Ils introduisent le concept d'agilité, en s'appuyant sur les travaux de Laurence et Lorsh¹⁵, selon lesquels les entreprises performantes dans des environnements dynamiques ont des mécanismes d'intégration très élaborés. Ils suggèrent alors de mettre au cœur du renouvellement du système productif la notion « d'agilité organisationnelle » pour faire face aux nouveaux facteurs de compétitivité.

¹³ RICHARDS, C W (1996), *Agile manufacturing: beyond lean?*, Production and Inventory Management Journal, 37 (2), pages 60-64

¹⁴ NAGEL Roger, DOVE Rick, GOLDMAN Steven, PREISS Kenneth (1991), *21st Century Manufacturing Enterprise Strategy : An Industry Led View*, Iacocca Institute, Lehigh University, Bethlehem

¹⁵ LAWRENCE Paul & LORSH Jay W. (1989), *Adapter les structures de l'entreprise*, Editions d'Organisation (octobre 1994)

Un organisme national est créé pour relayer et diffuser cette vision dans les entreprises américaines dès le milieu des années 1990. Les sociétés, notamment celles du secteur de l'informatique, ont adopté l'agilité de manière quasiment empirique et ont associé ce concept à leur image en matière de communication (cf. introduction).

1.2. L'évolution du concept dans les années 1990 et 2000

Suite à ce rapport, suivront de nombreuses définitions de l'agilité :

- Steven Goldman, Roger Nagel & Kenneth Preiss (1995)¹⁶, Richard Allen Shafer (1997)¹⁷, Rick Dove (2001)¹⁸, Michael L. Joroff, William L. Porter, Barbara Feinberg et Chuck Kukla (2003)¹⁹, partagent la vision selon laquelle **l'agilité est la capacité d'adaptation permanente de l'entreprise en réponse à un environnement caractérisé par la complexité, la turbulence et l'incertitude**. Elle s'entend comme la possibilité de réagir rapidement au changement, mais également d'agir et de maîtriser ce dernier, grâce à d'importantes capacités d'anticipation, d'innovation et d'apprentissage.
- Olivier Badot (1997)²⁰, Yusuf, Sarhadi et Gunasekaran (1999)²¹, Breu, Hemingway, Strathern et Bridger (2001)²², la définissent pour leur part comme **la capacité à croître dans un environnement marqué par un changement continu et imprévisible d'un marché global, caractérisé par une demande de qualité supérieure, de haute performance, de faible coût et de produits et services correspondant aux exigences des consommateurs**.
- Plus simplement, la plupart d'entre eux résumant l'agilité comme l'aptitude d'une organisation à s'adapter rapidement aux changements environnementaux. Hussein Sharifi & Z Zhang (1999)²³ ou Rick Dove par exemple parlent **d'aptitude à exploiter le changement comme une opportunité**. Tandis que Breu, Yusuf et leurs acolytes ajoutent la capacité à anticiper et saisir des opportunités nouvelles **de créer des ruptures par le biais de l'innovation**.

¹⁶ GOLDMAN Steven, NAGEL Roger & PREISS Kenneth (1995), *Agile competitors and virtual organizations: Strategies for enriching the customer*, New York: Van Nostrand Reinhold

¹⁷ SHAFER Richard Allen (1997), *Creating organizational agility: The human resource dimension*, Unpublished Ph.D. dissertation, Cornell University

¹⁸ DOVE Rick Dove (2001), *Response Ability: The Language, Structure, and Culture of the Agile Enterprise*, New York: Wiley

¹⁹ JOROFF Michael L., PORTER William L., FEINBERG Barbara & KUKLA Chuck (2003), *The agile workplace*, *Journal of Corporate Real Estate*, vol. Iss5: 4, pages 293-311

²⁰ BADOT Olivier (1997), *Théorie de l'entreprise agile*, L'Harmattan (15 janvier 1998)

²¹ YUSUF Yahaya Y, SARHADI Mansoor & GUNASEKARAN Angappa (1999), *Agile manufacturing: The drivers, concepts and attribute*, *International Journal of Production Economics*, 62(1-2), pages 33-43

²² BREU Karin, HEMINGWAY C. J., STRATHERN, Marilyn & BRIDGER D. (2001), *Workforce agility: The new employee strategy for the knowledge economy*, *Journal of Information Technology*, 17(1), pages 21-31

²³ ZARIFI Hussein & ZHANG Z (1999), *A Methodology for achieving agility in manufacturing organizations : An introduction*, *International Journal of Production Economics*, 62(1-2), pages 7-22

- Dyer & Shafer (1999)²⁴ proposent, pour leur part, un modèle de l'entreprise agile basé sur une logique de compétences organisationnelles permettant un redéploiement permanent des ressources. « **L'agilité est donc définie comme la capacité d'une organisation à mettre en œuvre des ajustements rapides et efficaces dans un environnement dynamique sans pour autant procéder à des changements intenses et déstabilisants** ».
- En 2002, Sanchez²⁵ définit une organisation agile comme étant capable de reconfigurer à temps et à bon escient sa structure, sa technologie, ses processus de production et de prise de décision afin d'intégrer les changements de l'environnement. L'organisation agile est donc fondée sur une gestion des grappes de compétences individuelles et collectives, chacune de ces grappes étant à la base d'un portefeuille d'options stratégiques d'actions, générant ainsi une flexibilité opérationnelle et stratégique.
- Selon Jérôme Barrand (2006)²⁶, l'agilité réside dans la capacité d'une organisation à faire face à des conditions de marché changeantes et à un environnement cahoteux (complexe, incertain, interdépendant, turbulent). Il précise que le concept d'organisation agile s'attache à décrire un modèle permettant non seulement d'accélérer son temps de réaction (séquence observation + décision), mais aussi d'être flexible, et, plus encore, d'anticiper et d'innover en permanence, notamment par une entente exceptionnelle avec l'ensemble des acteurs internes comme externes à l'entreprise. Il intègre ces notions et élargit le concept de l'agilité à la capacité d'innovation d'une entreprise en réponse à des demandes de produits différenciés ; la différenciation renvoyant à la production d'une offre perçue comme différente par rapport à une offre d'origine (Porter, 1982)²⁷.

En somme, l'agilité organisationnelle apparaît comme l'aptitude d'une entreprise à répondre avec flexibilité, réactivité et différenciation aux différentes fluctuations de son environnement et à proposer des services et des produits de qualité correspondant aux exigences de ses clients. Jérôme Barrand évoque sept principes fondateurs de l'agilité : la coopération, l'anticipation, l'innovation, l'offre globale, la culture client, la réduction de la complexité et la culture du changement.

²⁴ DYER Lee & SHAFER Richard Allen (1999), *From human resource strategy to organizational effectiveness: Lessons from research on organizational agility*. In M. A. Wright, L. Dyer, J. Boudreau & G. Milkovich, Strategic human resource management in the 21st century, Research in Personnel and Human Resource Management, Supplement 4 (pages 145-174). Greenwich, CT: JAI Press

²⁵ SANCHEZ R. (2002), *Understanding Competence-based Management, Identifying and Managing Five Modes of Competence*, Journal of Business Research, vol. 46, pages 1-15

²⁶ BARRAND Jérôme (2006), *Le Manager agile, Vers un nouveau management pour affronter la turbulence*, Dunod, Paris

²⁷ PORTER Michael (1982), *Choix stratégiques et concurrence*, Economica

- ✦ J.C. Amos (2000)²⁸ apporte un éclairage précieux, en proposant un modèle intégrateur selon lequel l'agilité est une compétence organisationnelle constituée de trois dimensions interdépendantes :
 - une capacité de veille et de lecture des marchés, à faire le lien entre le dedans et le dehors, à cultiver la porosité du système de manière à ce qu'il soit perméable, sensible et réceptif aux modifications de l'environnement,
 - une capacité de mobilisation rapide des réponses, qui se traduit par une réelle plasticité de l'organisation sur les trois champs d'action : people, process, projects (cf. *Assessing an Organization's Capability to Effectively Implement Its Selected Agile Method*²⁹),
 - une capacité d'enraciner l'apprentissage qui en résulte, à s'auto-diagnostiquer, à expérimenter, élaborer et mettre en œuvre des solutions.

- ✦ Alain Bouvier, dans son ouvrage *Management et sciences cognitives*³⁰, souligne l'apport des sciences cognitives dans l'apprentissage organisationnel, et met en lumière, dans une vision à la fois humaniste et cognitive, la pratique d'une gouvernance nouvelle qui est le «**management apprenant**», accordant une place à l'implication des acteurs, à leur responsabilisation, notamment sur leurs résultats et à l'engagement de l'encadrement intermédiaire sur ces registres ; bref à tout ce qui peut contribuer à produire de l'intelligence collective.

Comme nous pouvons le constater les apports des auteurs sur le construit de l'agilité sont nombreux et protéiformes. Pour évaluer la pertinence et la robustesse de ce concept, il nous paraît important de préciser certains construits a priori proches.

Nous allons donc examiner en quoi les notions de flexibilité, adaptabilité, réactivité, sont-elles constitutives de l'agilité ? Ou au contraire indépendantes ? ou encore complémentaires ?

1.3. Mise au clair sémantique de différents concepts

Suite aux définitions que nous venons d'aborder, l'agilité se détermine comme un construit intégrateur de la flexibilité. Nous allons donc, dans un premier temps, nous intéresser à la définition de la flexibilité, terme très galvaudé dans le langage commun, puis, dans un second temps, nous nous intéresserons à d'autres concepts souvent employés tels que l'adaptation, l'adaptabilité et la réactivité.

²⁸ AMOS, J. W. (2000), *Agility as an organizational competence*, In R. Sanchez & A. Heene (eds.), *Advances in Applied Business Strategy: Implementing competence-based strategies* (pages 1-31). Greenwich, CT: JAI Press

²⁹ SOUNDARARAJAN Shvetha (2011), *Assessing an Organization's Capability to Effectively Implement Its Selected Agile Method*, www.agilejournal.com/articles/columns/column-articles/6444

³⁰ BOUVIER Alain (2006), *Management et sciences cognitives*, Que sais-je ? PUF

1.3.1. La flexibilité

Selon le dictionnaire Larousse³¹, le terme de flexibilité, qui est apparu la fin des années 70 en pleine période de crise³², se définit en économie comme la « capacité que possède une économie ou une entreprise de s'adapter rapidement et de manière efficace aux changements conjoncturels du marché (baisse de la demande, changement de goût de la clientèle etc.) ».

La flexibilité est perçue comme « un des moyens permettant à une entreprise de s'adapter aux évolutions de sa demande et de son environnement ». C'est « une des composantes de sa réactivité industrielle. Elle implique toutes les ressources de l'entreprise et en particulier son personnel, par ses modes de gestion des ressources humaines. **La flexibilité implique donc la remise en cause de l'organisation du travail au sein de l'entreprise ou de la société, afin de s'adapter aux contraintes du marché** ».

Dans la littérature, l'étude de la flexibilité pose la problématique d'une **conceptualisation peu opératoire**. Le terme de flexibilité est ambigu et son utilisation peut prêter à confusion. C'est une **approche mécaniste qui se réfère plutôt à des organisations tayloriennes** dans lesquelles la flexibilité palie à la rigidité et à l'hyperspécialisation des tâches. Elle peut alors se définir comme la capacité d'une entreprise à s'ajuster, à technologie équivalente, à un niveau de production donné.

Selon Assâad El Akremi, Jacques Igalens et Christine Vicens (en 2004)³³, la flexibilité pourrait également se définir comme intégrant une dimension structurelle qui est la contrôlabilité de l'organisation et une dimension d'action qui concerne la capacité de manœuvre des membres de l'organisation. Elle désigne une variété de procédures, de règles, de technologies, de configurations, de compétences et de comportements. Elle est nécessairement incorporée en interne dans les modes d'organisation, les équipements ou les ressources, et ne se conçoit que par rapport à la gestion d'une relation avec l'environnement. L'idée générale reste ainsi la nécessité d'un ajustement continu de l'entreprise aux changements de l'environnement, la capacité des individus et des organisations à s'adapter facilement aux circonstances nouvelles et imprévisibles.

La recherche de flexibilité a marqué le développement de nouveaux moyens de production grâce aux progrès de l'automatisation et de l'intégration informatique. Les technologies flexibles permettent la fabrication, simultanément et avec un délai d'ajustement raccourci, de produits différents à partir des mêmes équipements.

Elle a aussi entraîné une réforme essentielle dans l'organisation du travail. Ainsi, selon Atkinson³⁴, l'entreprise flexible est un micro modèle de marché du travail dual avec, d'une part, un noyau central de salariés qui bénéficient d'une certaine sécurité de l'emploi, de progression de carrière, de rémunérations attractives et de formations

³¹ www.larousse.fr/dictionnaires/francais/flexibilite

³² KRUNEN HG (1979), *The Flexible Firm*, Long Rang Planning, Vol. 12, pages 63-75

³³ EL AKREMI Assâad, IGALENS Jacques, VICENS Christine (2004), **Flexibilité organisationnelle: complexité et profusion conceptuelles**, CAIRN

³⁴ ATKINSON J. (1985), *The 'Flexible Firm': Fixation or Fact?*, Work, Employment & Society September 1988 2, pages 281-316

spécifiques, et, d'autre part, des périphéries où se côtoient de nombreuses formes d'emploi atypique ou extériorisé.

Ainsi, la flexibilité se retrouve sur les trois principaux champs d'action de l'organisation :

- D'un point de vue opérationnel, elle consiste en la maîtrise des routines qui permet une réaction rapide à des fluctuations inhabituelles de l'activité.
- D'un point de vue structurel, elle constitue la marge de manœuvre qui facilite la transformation des processus de décision et de communication.
- D'un point de vue stratégique, elle porte sur les changements de la nature des activités et de l'organisation.

Pour mettre en œuvre ses choix d'orientation, il n'est plus envisageable pour une organisation de se reposer sur ses compétences clés et sur ses ressources uniques ; elle doit aller plus loin et chercher la meilleure façon de les utiliser, compte tenu de l'environnement, du contexte institutionnel, des enjeux de la globalisation, et surtout des parties prenantes. Répondre à un besoin de stratégie offensive c'est réussir à mobiliser les bonnes compétences et ressources, au bon moment et au bon endroit. La flexibilité est donc bien une condition clé de l'agilité, permettant de répondre plus rapidement et efficacement aux contraintes et aux opportunités du contexte.

1.3.2. L'adaptation et l'adaptabilité

D'autres concepts apparaissent également très rapidement lorsque l'on évoque la flexibilité et l'agilité : c'est notamment le cas de l'adaptation définie dans le dictionnaire Larousse³⁵, comme « l'action d'adapter ou de s'adapter à quelque chose (adaptation aux circonstances), c'est-à-dire d'appliquer, d'ajuster une chose à une autre. C'est une action réactive principalement à court terme ».

Plus particulièrement, la notion d'adaptation a marqué l'évolution des théories de la contingence. Les conditions environnementales sont supposées être une source directe de la variation des formes organisationnelles. Le rôle principal des managers consiste donc à réaliser un « fit » permanent entre la structure et l'environnement. La « one best way » est rejetée parce que différents types d'organisation sont requis dans différents environnements. Ainsi, Weick³⁶ différencie **l'adaptation (action réactive à court terme) et l'adaptabilité (capacité renouvelable de changement dans le long terme).**

³⁵ www.larousse.fr/dictionnaires/francais/adaptation

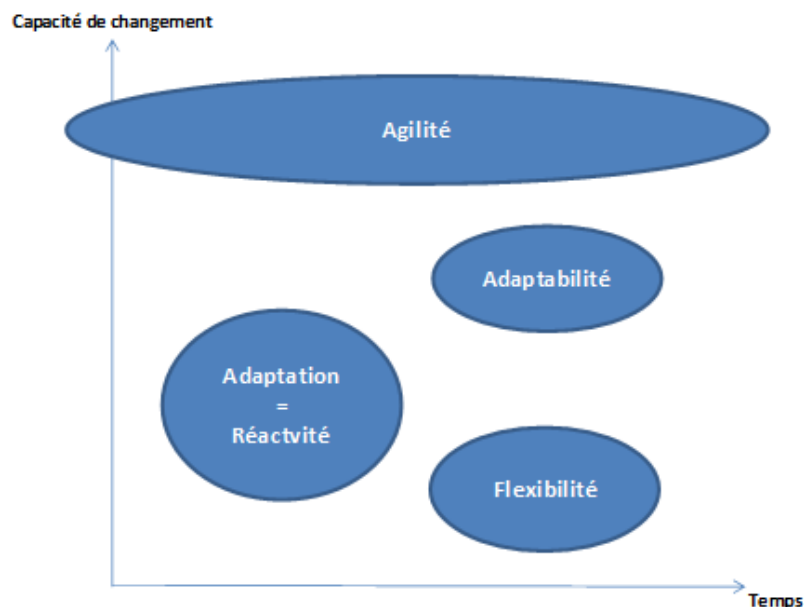
³⁶ WEICK Karl E. (1979), *The social psychology of organizing*, Addison-Wesley Pub. Co

1.3.3. La réactivité

Le concept de réactivité vient ensuite. Si le dictionnaire Larousse³⁷ le définit comme « la capacité de l'entreprise à répondre à l'évolution des marchés, voire anticiper les changements à venir », il nous semble important de différencier une réactivité qui apparaît moins en amont d'une anticipation, voire d'une proactivité. La réactivité symbolise la vitesse à laquelle une entreprise ayant des processus industriels discontinus répond à l'évolution des demandes de ses clients, y compris les demandes non anticipées (temps de réaction à une évolution inattendue).

1.3.4. Notre proposition de clarification des différents concepts

Afin d'avoir une vision synthétique des définitions précédemment exposées, nous vous proposons ce schéma :



D'autres notions existent telles que la réversibilité, le renouvellement, la modularité, l'apprentissage mais l'étude sémantique de ces notions ne nous a pas paru pertinente au regard de notre sujet.

Pour conclure, nous pouvons affirmer qu'il existe un enrichissement mutuel de l'ensemble de ces concepts, dont la multiplicité rend compte de la complexité de la définition de la flexibilité et de celle de l'agilité.

Certains auteurs ont d'ailleurs étudié les liens entre ces concepts. Selon Lindberg³⁸, Sharifi et Zhang³⁹, les notions de **flexibilité et de réactivité sont au cœur du concept d'agilité.**

³⁷ www.larousse.fr/dictionnaires/francais/reactivite

³⁸ LINDBERG P. (1990), *Strategic manufacturing management: a proactive approach*, International Journal of Operation and Production Management, 10 (2), pages 94-106

Kidd⁴⁰ leur associe la notion d'adaptabilité, qui est selon lui, une des caractéristiques de la flexibilité du système de production d'une entreprise, et se définit également comme une capacité renouvelable de changement dans le long terme. Selon Goldman, Nagel et Preiss⁴¹, l'organisation agile semble constituer le nouveau modèle de référence, et le modèle le plus abouti, pour l'étude de la flexibilité qui s'intègre elle-même dans le construit de l'agilité.

Cette idée s'inscrit dans la chronologie des construits des différents concepts qui pourrait se résumer ainsi :



Dans ce schéma :

- ↳ La flexibilité couvre différentes notions telle que l'adaptation, l'adaptabilité, la réactivité, la réversibilité, le renouvellement, le fit, l'agilité, la modularité et l'apprentissage.
- ↳ Elle évolue ensuite face à un environnement de plus en plus instable qui remet en cause les démarches de planification allant à l'encontre d'une vraie pensée stratégique (cf. Henry Mintzberg⁴²).

En conclusion, les concepts d'agilité et de flexibilité sont des concepts pouvant paraître proches en théorie. Pourtant ces deux approches présentent des différences notables dans la réalité de leur mise en œuvre et, cela aussi bien sur le plan philosophique, que sur celui des relations humaines sous-jacentes, ou que des pratiques réelles d'implémentation. Si la flexibilité est souvent assimilée à la réactivité industrielle, il n'en est pas de même pour l'agilité **qui a naturellement émergé d'une recherche d'innovation de rupture issue de l'intelligence collective**. De plus, le terme de flexibilité a une connotation assez négative notamment en France car très fréquemment associé à une précarisation de l'emploi, alors que l'agilité est porteur de sens positif.

Nous venons de préciser les concepts de flexibilité, d'adaptation, d'adaptabilité et de flexibilité et d'étudier leur interactivité. Toutefois, ce concept aurait une portée limitée s'il n'était pas un minimum mesurable car, dans le cas, contraire, ce concept aurait alors peu d'intérêt.

³⁹ SHARIFI H., ZHANG Z. (1999), *A methodology for achieving agility in manufacturing operations: an introduction*, International Journal of Production Economics, 62 (1/2), pages 7-22

⁴⁰ KIDD T. P. (1994), *Agile Manufacturing: Forging New Frontiers*, London, Addison-Wesley

⁴¹ GODLMAN Steven, NAGEL Roger & PREISS Kenneth (1995), *Agile competitors and virtual organizations: Strategies for enriching the customer*, New York: Van Nostrand Reinhold

⁴² MINTZBERG Henry (1984), *Manager Au Quotidien? Les Dix Rôles Du Cadre*, Organisation

1.4. Mesure de l'agilité

Nous ne pouvons évoquer le concept d'agilité si on ne se pose pas la question de la mesure de l'agilité. Peut-on mesurer l'agilité ? Si oui, comment faire ? Quels outils utiliser ?

Les premières tentatives de mesure de l'agilité organisationnelle reposaient sur des critères insuffisamment précis, principalement basés sur les temps de réponse et les coûts engendrés par une entreprise répondant à une situation de changement (cf. Yusuf et Adeleye, 2002, Lin et al. en 2006). **Outre une interprétation s'avérant difficile, ils généraient un score global, ne permettant pas de définir des actions améliorant l'agilité de l'organisation.**

Des cabinets de conseils - Carl Long⁴³ par exemple - ont également tenté de proposer des instruments de mesure. Toutefois, au-delà du fait d'être difficilement accessibles, **ces outils de mesure sont partiels et donc contestables.**

Les travaux d'Audrey Charbonnier Voirin⁴⁴ proposent, au travers d'une étude exploratoire et confirmatoire, une échelle de mesure de l'agilité organisationnelle. Sa démarche méthodologique s'est appuyée sur le paradigme de Churchill⁴⁵ (1979) et des travaux de développement d'échelle de Patrice Roussel⁴⁶ (2005).

La première phase a consisté à générer des items d'échelle en les adaptant au contexte français et en facilitant leur mise en œuvre opérationnelle.

Des entretiens qualitatifs menés auprès de Dirigeants et de Responsables Ressources Humaines dans des entreprises françaises faisant face à des situations de changement et pour lesquelles réactivité et innovation étaient des facteurs clés de succès ont permis de dégager des verbatims associés aux catégories suivantes :

- la valorisation des ressources humaines,
- la maîtrise du changement et les orientations stratégiques,
- les relations de coopération,
- la création de valeur pour les clients.

Une série d'items a alors pu être identifiée, leur pertinence revue en fonction de la vision des répondants, des travaux précédemment conduits notamment par Goldman⁴⁷ et Shafer⁴⁸ et des remarques faites par des managers et des chercheurs en sciences de

⁴³ LONG Carl, 2000, *Measuring your strategic agility*. Consulting in management

⁴⁴ CHABONNIER-VOIRIN Audrey (2009), *Création et la validation d'une échelle de mesure de l'agilité organisationnelle*, <http://www.reims-ms.fr/agrh/docs/actes-agrh/pdf-des-actes/2009charbonniervoirin029.pdf>

⁴⁵ CHURCHILL GA (1979), *A paradigm for developing better measures of marketing constructs*, Journal of Marketing Research, vol. 16, pages 64-73

⁴⁶ ROUSSEL Patrice (2005). *Méthodes de développement d'échelles pour questionnaires d'enquête*, In P. Roussel et F. Wacheux, Management des Ressources Humaines : Méthodes de Recherche en Sciences Humaines et Sociales, Bruxelles : De Boeck, Chapitre 9, pages 245-276

⁴⁷ GOLDAN SL, NAGEL RN, PREISS K, 1995, *Agile competitors and virtual organizations, Strategies for enriching the customer*, New York, Van Nostrand Reinhold

⁴⁸ SHAFER RA, 1997, *Creating organizational agility : the human resource dimension*, Unpublished PhD Dissertation, Cornell University

gestion. Cette étape a permis d'épurer les items en n'en conservant 70 qui faisaient l'objet d'un consensus.

Cette échelle de mesure a ensuite été testée auprès de deux échantillons (un de contrôle et un de test) de collecte de données.

L'échelle a ensuite pu être validée par des analyses exploratoires et des analyses factorielles confirmatoires permettant deux nouvelles épurations des items identifiés.

L'échelle ainsi définie permet d'établir un diagnostic précis de l'agilité d'une organisation et de déterminer les forces et faiblesses internes d'une entreprise dans un environnement tourmenté.

Nous n'avons malheureusement pas pu utiliser cet outil de mesure dans notre étude empirique car nous n'avons pas les moyens de l'utiliser de manière rigoureuse faute de temps. Nous avons donc pris le parti de définir l'agilité des entreprises en vérifiant qu'elles répondaient à nos critères de définition (que nous préciserons dans le titre 3 de notre chapitre 1(cf. Notre définition, page 27).

Après avoir vu la définition et la mesure de l'agilité et avant de vous livrer notre propre définition, nous allons nous attarder sur les caractéristiques essentielles d'une organisation agile.

2. Caractéristiques de l'organisation agile

La quête d'agilité ne peut exister et être efficiente sans l'implication de la Direction Générale, sans un socle solide composé de sens et des valeurs de l'entreprise, sans des pratiques managériales adaptées.

2.1. Le mode de gouvernance

Nous ne pouvons aborder les caractéristiques de l'entreprise agile sans évoquer le rôle « moteur » de la gouvernance dans ce type d'organisation.

Selon nous, la gouvernance ne saurait être incarnée par un chef d'entreprise tel que nous nous représentons dans notre société mais bel et bien par un entrepreneur, un artiste au sens de Patricia Pitcher⁴⁹.

Nous ferons dans un premier temps référence à la représentation de Schumpeter qui met en avant la place des innovations dans l'impulsion, la mise en mouvement de l'économie sous l'action de l'entrepreneur. Et nous mobiliserons ensuite une réflexion, celle de Pascal Picq, paléoanthropologue et membre du Collège de France, rencontré lors d'une conférence à l'Université Paris Dauphine le 21 février 2012, dont la démarche consiste à inclure l'entreprise dans le champ scientifique de la théorie de l'évolution en confrontant les chances d'adaptation donc de survie des deux modèles existants : l'entreprise édifiée sur des bases lamarckiennes, et l'entreprise qui repose sur une culture darwinienne.

⁴⁹ PITCHER Patricia (1994), **Artistes, artisans et technocrates dans nos organisations - Rêves, réalités et illusions du leadership**, Presses HEC / Québec-Amérique

2.1.1. Une première inspiration : l'entrepreneur innovateur de Schumpeter

Joseph Schumpeter naît en 1883, la même année que Keynes, qui est aussi l'année de la mort de Marx. Professeur à Harvard à partir des années 1930, il formera les économistes les plus brillants de l'après guerre, et se spécialisera dans l'étude de l'évolution du système capitaliste. En 1942, il écrit ainsi : « *Le système capitaliste constitue, de par sa nature, un type ou une méthode de transformation économique, et non seulement il n'est jamais stationnaire mais il ne pourra jamais le devenir* » (Schumpeter, 1911, page 12)⁵⁰.

Pour Schumpeter, le moteur du système capitaliste c'est l'innovation dont il distingue cinq formes (innovation de produits, de procédés, de modes de production, de débouchés, de matières premières), et le progrès technique, qui se conjuguent à travers le phénomène de « destruction créatrice », selon lequel la croissance est un processus permanent de création, de destruction et de restructuration des activités économiques. Ce processus de destruction créatrice est, par ailleurs, à l'origine des fluctuations économiques sous forme de cycles.

La mise en marche de ces cycles vertueux de « destruction créatrice » s'appuie sur un « entrepreneur innovateur » qui saura renouveler sa vision stratégique, innover et prendre des risques, dans le but, selon Schumpeter, d'obtenir un monopole temporaire sur le marché.

Cette conception de « l'entrepreneur innovateur », appliquée au cadre de notre étude, nourrit d'un point de vue conceptuel, l'idée d'un mode de gouvernance adapté aux organisations agiles, dans lequel la Direction générale de l'entreprise présenterait les mêmes caractéristiques que celles énoncées par Schumpeter, à savoir : visionnaire, innovateur dans les produits et les process, capable de concevoir de nouvelles combinaisons et d'accompagner le changement lié à ces innovations.

2.1.2. Une deuxième inspiration : le management de l'innovation au regard des théories de l'évolution

Pascal Picq, auteur de l'ouvrage *Un paléanthropologue dans l'Entreprise*⁵¹, questionne les théories de l'évolution sur les phénomènes de l'adaptation, à savoir la manière d'acquérir un caractère susceptible de donner un avantage dans un environnement en changement. Pour lui, l'application des théories de l'évolution aux organisations, va dépendre du type de management de l'innovation qui sera mis en place par la gouvernance, soit se rapprochant de Lamarck, soit se rapprochant de Darwin.

Selon l'approche lamarckienne⁵², les caractères apparaissent par besoin, en réponse aux facteurs de l'environnement. Par exemple, le grand singe se serait redressé pour marcher dans la savane. C'est une innovation active, avec recherche d'une utilité. C'est

⁵⁰ SCHUMPETER Joseph (1911), *Théorie de l'évolution économique : Recherches sur le profit, le crédit, l'intérêt et le cycle de la conjoncture*. Traduit de l'allemand par Jean-Jacques Anstett, Editions Dalloz, réédition du 3 décembre 1999

⁵¹ PICQ Pascal (2011), *Un paléontologue dans l'entreprise. S'adapter et innover pour survivre*, Editions Eyrolles (29 septembre 2011)

⁵² LAMARCK Jean-Baptiste (1744-1829) : naturaliste français, a conçu la première théorie cohérente de la modification des espèces, le transformisme.

comme si c'était la « fonction qui crée l'organe ». Appliquée au cadre de l'innovation en entreprise, cette approche lamarckienne ou de type ingénieur vise à développer et perfectionner des produits ou des filières qui existent déjà. La France et l'Allemagne excellent dans ces domaines.

Selon l'approche darwinienne⁵³, l'innovation s'articule en deux temps : la création de variations sans s'occuper de l'utilité, puis la sélection. Ainsi, les caractères qui donnent les adaptations n'apparaissent pas en réponse à l'environnement, mais sont sélectionnés par lui et en retour le modifient. C'est la dynamique de l'évolution. Au lieu de répondre au mieux à un marché, le marché est modifié et dynamisé par ce caractère qui prend le statut d'adaptation. Par exemple, la marche debout qui faisait déjà partie du répertoire locomoteur des ancêtres communs aux hommes et aux chimpanzés actuels, a été ensuite sélectionnée dans notre lignée et perfectionnée. Appliquée au cadre de l'innovation en entreprise, cette approche donne des innovations de rupture, dans le sens où, au lieu de répondre au mieux à un marché (comme dans l'approche lamarckienne), le marché est dynamisé par le caractère d'adaptation sélectionné qui prend le statut d'adaptation, et modifie l'environnement.

Selon Pascal Picq, la recherche appliquée serait plus de type lamarckienne, tandis que la recherche fondamentale serait plus darwinienne. En tant qu'anthropologue évolutionniste, il propose une explication des fondements culturels responsables d'un défaut de culture entrepreneuriale et de culture de l'essai/erreur qui s'articule sur la différence Lamarck/Darwin. Il nous propose une métaphore paléanthropologique de l'innovation, une métaphore à caractère universel car issue du fond des âges, et susceptible d'inspirer les chefs d'entreprise. Ainsi comme nous l'avons vu, l'approche lamarckienne ou de type ingénieur qui vise à développer et perfectionner des produits ou des filières qui existent déjà, serait une source d'inventions. L'approche darwinienne qui vise à créer de la variation sans s'occuper de l'utilité, puis à sélectionner, serait une source d'innovations (création de variations) et de découvertes (sélection selon des normes de l'environnement).

Cette approche du management de l'innovation appliquée au cadre de notre étude, peut, de la même manière que la définition de « l'entrepreneur innovateur » de Schumpeter nous aider à définir les caractéristiques de la gouvernance d'une organisation agile, qui, en choisissant un positionnement plus Lamarckien ou Darwinien, orientera sa stratégie vers des innovations de rupture ou d'adaptation.

Au-delà du profil de la Direction Générale, cette dernière va donner une impulsion en donnant du sens et en ancrant son organisation dans des valeurs bien établies.

⁵³ DARWIN Charles (1809 – 1882) : naturaliste anglais, célèbre pour ses théories de l'évolution et de la sélection naturelle.

2.2. Le sens et les valeurs

✦ Partager du sens

Au sein de l'organisation agile, les hommes sont ici considérés comme des acteurs indispensables, la ressource essentielle sur laquelle vont s'appuyer les processus de résolution des problèmes complexes et mouvants. En effet, une organisation agile met les hommes et les femmes au cœur de ses préoccupations, pour que ces derniers adhèrent au projet de l'entreprise et restent motivés aux sollicitations de changement qu'ils vont vivre continuellement.

C'est ce qu'a notamment pu développer Amos (2000)⁵⁴ en mettant au centre de ce qu'il appelle le gyroscope, des leviers relativement stables réunis afin d'assurer un sens de l'ordre, de la continuité, et de l'identité à l'organisation. Ces leviers regroupent une vision et des valeurs partagées, une recherche de satisfaction au travail et des critères communs d'évaluation de performance.

Jérôme Barrand (Barrand, 2006, page 105)⁵⁵ indique que « *le sens est à l'entreprise ce que la lumière est aux animaux : la vie, l'espoir, ce qui va diriger nos actions* ».

La construction d'un sens partagé facilite la relation dirigeant-collaborateurs, permettant « à chacun de se positionner et de trouver un sens nouveau à son engagement professionnel et personnel ».

Ainsi, l'entreprise agile est orientée vers une finalité, bien établie, réfléchie collectivement, partagée et entretenue. Elle est porteuse de sens. Cela stimule les comportements d'anticipation.

Karim Benameur⁵⁶ a couplé cette notion de sens à celle d'efficience en inventant, en 1993, le néologisme de l'Effisens⁵⁷. Jean-Pierre Vickoff (2008)⁵⁸ précise que « *le sens produit l'es-sens-ce nécessaire pour que le moteur humain démarre et s'engage sur une voie particulière, celle décrétée par des dirigeants pour leur entreprise. L'Efficience génère le sentiment nécessaire de pouvoir bien faire son travail, d'être plus dans l'œuvre que le labeur* ».

L'Effisens devient alors « *une manière de donner du sens à une entreprise* » (*sens commun*), à ses postes de travail (*sens individuel*) et d'optimiser le fonctionnement de son organisation (*efficience organisationnelle*) ».

Une étude empirique⁵⁹ menée auprès de 80 entreprises a permis de confirmer que ces deux composantes engendrent un engagement durable des collaborateurs. Ce sens ou cette vision partagée permettra de créer des valeurs communes.

⁵⁴ AMOS J. W. (2000), *Agility as an organizational competence*, In R. Sanchez & A. Heene (eds.), *Advances in Applied Business Strategy: Implementing competence-based strategies* (pages 1-31). Greenwich, CT: JAI Press

⁵⁵ BARRAND Jérôme (2006), *Le Manager agile, Vers un nouveau management pour affronter la turbulence*, Dunod, Paris

⁵⁶ Professeur Affilié au département Management et Comportement, EM Grenoble

⁵⁷ BENAMEUR Karim (2010), *Effisens versus efficacité dans l'Entreprise Agile* de Jérôme Barrand, Dunod

⁵⁸ VICKOFF Jean-Pierre (2008), *PUMA Essentiel, Méthode Agile Optimale*, QI

⁵⁹ www.effisens.fr

Des valeurs bien spécifiques

Ces valeurs pourront s'inspirer des comportements agiles définis par Shafer ou par Amos : travail en équipe, gestion des priorités, orientation client, amélioration continue, résilience (capacité d'absorber un choc provenant de leur environnement d'affaires), orientation constante vers les objectifs de l'organisation, connaissance de son environnement, de son organisation.

Dans ce modèle, l'ensemble des salariés est incité à mettre tout son potentiel et son énergie au service de l'entreprise dans le but d'une adaptation rapide et efficace aux changements. Pour ce faire, l'entreprise agile cherche à s'assurer l'adhésion et la mobilisation des salariés en favorisant et valorisant la communication à tous les niveaux, le travail d'équipe, la créativité, l'innovation, la coopération, la participation, les relations de soutien, de confiance et d'apprentissage.

Parmi ces valeurs, l'innovation en est un pilier. Elle devra obligatoirement être accompagnée du droit à l'erreur, indissociable de la prise de risque parce que les expérimentations, les ruptures peuvent conduire à des échecs.

Le partage d'une vision et de valeurs communes génèrent de l'adhésion, de l'engagement et favorise la fidélisation des collaborateurs nécessaire pour optimiser les investissements. Olivier Badot (Professeur à ESCP Europe) dans son livre ***Théorie de l'entreprise Agile*** (Badot, 1997, page 8)⁶⁰ affirme que « *Les hommes et les femmes de l'entreprise agile sont - par leur connaissance intime des clients et de l'environnement, par leurs savoir-faire en permanence affûtés, par leur imagination et par les initiatives qu'ils sont autorisés à prendre pour satisfaire de façon originale le client - la principale source de différenciation et de performance commerciale de l'entreprise... La recherche d'Agilité, pourra alors atteindre le niveau le plus élevé d'implication des ressources: l'intrapreneuriat.* »

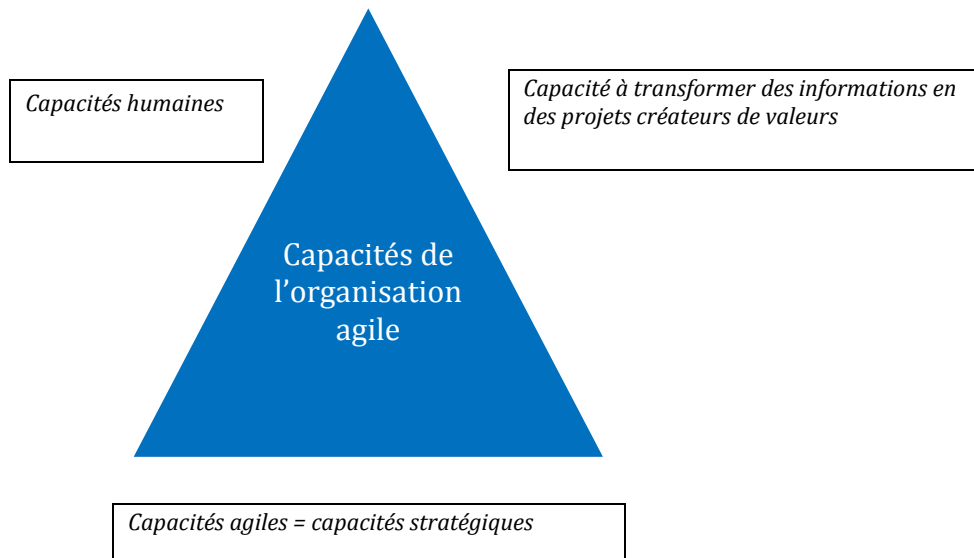
2.3. Les capacités stratégiques

De manière plus générale, les capacités agiles représentent les capacités stratégiques essentielles permettant à l'entreprise de répondre au changement. Elles prennent différentes terminologies selon les auteurs comme nous l'avons vu précédemment, et sont relatives aux concepts de réceptivité au changement, d'anticipation, d'adaptation, de reconfiguration, d'efficacité, de flexibilité, de rapidité de réponse, d'innovation, de gestion du savoir, d'apprentissage notamment.

Comme nous l'avons vu, ces capacités organisationnelles sont :

- **La capacité de lecture de son marché**, qui suppose une posture d'anticipation,
- **La capacité de réponse rapide**, qui suppose une posture d'innovation,
- **La capacité à intégrer et à enraciner l'apprentissage** qui en résulte, qui suppose une posture d'apprentissage.

⁶⁰ BADOT Olivier (1997), *Théorie de l'entreprise agile*, L'Harmattan (15 janvier 1998)



Ces compétences organisationnelles utilisent un ensemble de leviers fondamentaux organisés en forme de gyroscope.

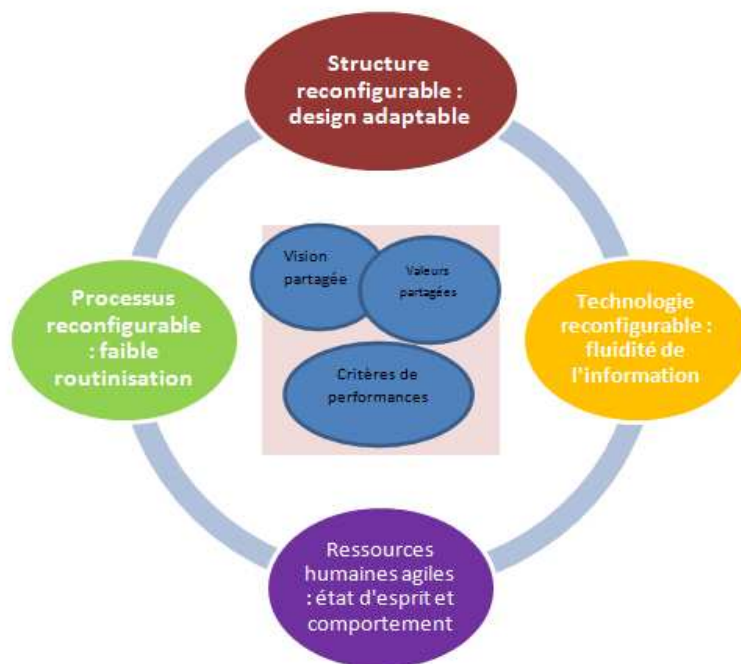


Figure 1 : Gyroscope des leviers fondamentaux de l'agilité organisationnelle – Amos (2000)

Au centre de ce gyroscope, les leviers relativement stables sont réunis afin d'assurer un sens de l'ordre, de la continuité, et de l'identité à l'organisation (nous en avons fait des pré-requis évoqués précédemment).

Les éléments mobiles du gyroscope regroupent les leviers qui doivent être rapidement reconfigurés et redéployés pour répondre aux changements soudains et imprévus. Ils se rapportent aux caractéristiques de la structure, de la technologie, des processus, et aux attributs des RH. L'organisation agile apparaît alors comme étant essentiellement fondée sur **le développement des compétences, des motivations et des comportements individuels grâce à des pratiques de GRH renouvelées.**

2.4. Les pratiques managériales dans une organisation agile

Nous pouvons ensuite identifier des pratiques managériales qui caractérisent les organisations agiles en nous appuyant sur les travaux de Goldman⁴, de Mates, Gundry, Bradish, Kassim⁶¹ et de Zain⁶² :

- **Les pratiques orientées vers la maîtrise du changement** : posture réactive, proactive, activité de veille, stratégie d'innovation, intégration du « temps réel », construction d'un lien entre objectifs individuels et stratégie, partage d'une vision ;
- **Les pratiques de valorisation des ressources humaines** : empowerment, apprentissage en continu, reconnaissance de l'impact des actions individuelles et collectives sur la performance globale ;
- **Les pratiques de coopération** : en interne et en externe à travers le montage de partenariats, et le travail d'équipe « en mode projet » ;
- **Les pratiques de création de valeur pour les clients** à travers la combinaison individualisée des produits et des services qui est perçue par le client comme une véritable solution à ses attentes.

En conclusion, l'entreprise agile s'appuie sur des modes de fonctionnement à la fois efficaces et flexibles. Son organisation rend possible sa prise d'initiative et les capacités de réponse aux changements au travers de sa structure, sa culture.

L'étude du concept de l'agilité et des caractéristiques essentielles d'une organisation dite agile nous ont permis de nous forger notre conviction sur la définition la plus pertinente pour mener à bien notre étude.

⁶¹ MATES G., GUNDRY J. & BRADISH P. (1998), *Agile Networking: Competing through the Internet and Intranets*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall PTR

⁶² KASSIM N. M. & ZAIN M. (2004), *Assessing the measurement of Organizational Agility*, The Journal of American Academy of Business, 4(1), pages 174-177

3. Notre définition

Notre définition va donc être celle qui rend le mieux compte de la somme des travaux de recherche que nous avons analysée et qui nous semble la plus pertinente dans le cadre de l'étude que nous allons mener dans la seconde partie de notre mémoire. Elle correspond à notre représentation du construit de l'agilité.

En synthétisant, les apports des auteurs, un consensus se dégage autour des deux composantes suivantes :

- La réactivité, qui consiste en la capacité de l'organisation à s'adapter aux changements permanents de son environnement et des conditions de marché ;
- La proactivité qui consiste à transformer les changements en opportunités, à réduire le temps entre observation et décision, à anticiper les besoins de flexibilité, à être en position d'innovation permanente, et en situation d'entente exceptionnelle à la fois avec ses partenaires internes et externes, afin d'en dégager des synergies.

En résumé, l'agilité est donc la volonté de mettre en place une organisation permettant :

- d'agir efficacement face à la turbulence, l'incertitude et la complexité de l'environnement ;
- de s'adapter rapidement et en permanence grâce à un temps de réaction très court ;
- de saisir les opportunités offertes par le changement, l'anticipation et l'innovation ;
- de bénéficier d'un apprentissage en continu.

D'un point de vue systémique, l'agilité réside donc à la fois dans la définition des sous-systèmes (caractéristiques et évolutions) et des interactions entre eux.

L'essentiel s'inscrit donc dans les processus (formels et informels), les résultats, et surtout dans les mécanismes de régulation entre outcome (résultat de l'action) et outputs (extrant, bien ou service sortant d'un processus de production).

L'agilité est une capacité de **reconfiguration organisationnelle** permettant de faire face à un environnement et un marché complexe, incertain et turbulent.

Il existe à la fois une agilité stratégique (capacité à redéployer son business model à la demande) et une agilité opérationnelle (micro-réajustement).

L'objectif général du management agile est de permettre aux entreprises de maintenir leur compétitivité face à la complexité et à la turbulence de l'environnement auquel elles se trouvent confrontées et qui dépassent leur capacité d'adaptation habituelle.

Elle implique la possibilité de réagir rapidement, en se mettant en amont dans une position proactive, de manière à saisir le changement comme une opportunité. Elle

suppose une **posture d'anticipation** qui permet de saisir des opportunités, de provoquer des ruptures et d'innover en permanence.

Elle nécessite la mise en place de synergies indispensables en interne et externe, en amont et en aval, dans une **logique d'organisation apprenante**.

Enfin, l'agilité organisationnelle suppose une **proximité clients forte**.

C'est un construit multidimensionnel qui se traduit par une approche des organisations holistique (théorie des systèmes abordée précédemment à appliquer à l'entreprise) et humaniste.

L'agilité ne vient donc pas en substitution aux modèles préexistants⁶³ : elle ne renie pas l'efficacité de la logique d'expérience, ni les modèles managériaux qui permettent la flexibilité. Elle est en fait une perpétuelle recherche d'équilibre entre :

- une dimension active (faire et prouver que l'on sait faire)
- une dimension réactive (être opportuniste face aux changements)
- une dimension proactive (recherche d'innovation)

L'agilité n'est pas un état stable mais une propension, une aptitude, un cadre général, un continuum.

L'agilité serait donc un méta concept : elle forme un tout plus large que la somme des concepts qu'elle englobe.

Nous tenons toutefois à signaler qu'il nous faut rester prudent et critique par rapport à cette notion d'agilité. Tout au long de nos travaux d'analyse, nous nous sommes souvent interrogés si nous n'étions pas face à un effet de mode sémantique ou marketing. Ce n'est toutefois pas notre ressenti. De plus, nous avons pris le parti de focaliser notre réflexion sur la place de la politique RH dans les organisations agiles. Toutefois, avant de traiter ce sujet, encore faut-il rappeler ce qu'est une politique RH ?

⁶³ BARAND Jérôme, 2011, *L'entreprise agile*, Dunod, page 23

II. POLITIQUE RH : DE QUOI PARLE-T-ON ?

Pour bien comprendre et définir ce qu'est une politique ressources humaines, il est nécessaire de distinguer quelles sont les différences entre « politique » et « gestion » des ressources humaines.

La Gestion des Ressources Humaines (GRH) ne se réduit pas à la formulation d'une politique, même si cet acte est primordial. La GRH se joue dans des pratiques qui peuvent être en décalage par rapport aux intentions ou à la stratégie. Elle se définit comme :

« Une discipline des sciences sociales consistant à créer et à mobiliser des savoirs variés utiles aux acteurs et nécessaires pour appréhender, comprendre, négocier et tenter de résoudre les problèmes liés à la régulation du travail humain dans les organisations » (Brabet, 1993, page 21).⁶⁴

Cette définition de la GRH étant posée, nous différencierons bien, pour la suite de notre étude : politique RH (le prescrit) et pratiques RH (le réel).

En premier lieu, nous allons nous intéresser à la question de la contingence et de l'universalisme des politiques RH. Puis, en second lieu, nous allons nous intéresser au lien qui existe entre politique RH et performance. Nous nous interrogerons ensuite sur l'identité et le rôle des acteurs RH avant de passer en revue les finalités d'une politique RH.

1. Quelles sont les caractéristiques d'une politique RH ?

Dans ce paragraphe nous allons aborder la question de l'universalisme en GRH : Existe-t-il des politiques RH intrinsèquement meilleures que les autres indépendamment du contexte dans lequel elles s'appliquent ? Ou au contraire, est-il nécessaire de caractériser le contexte pour identifier les politiques RH pertinentes ?

Pour répondre à ces deux questions, nous allons utiliser la théorie des organisations qui influence les politiques RH, en insistant, plus particulièrement sur la théorie de la contingence, et en ouvrant notre réflexion à des auteurs qui ont tenté de modéliser les politiques et les pratiques RH.

1.1. Existe-t-il une politique RH universelle ?

Nous trouvons ici les auteurs de référence qui sont Taylor, Henri Fayol et Max Weber. Tous sont animés par une finalité commune : identifier les caractéristiques de la meilleure organisation, et tous sont convaincus de l'existence de l'organisation idéale au sein de laquelle une politique RH de référence pourrait être appliquée.

⁶⁴ BRABET J (1993), *Repenser la GRH*, Economica

Au travers du courant des relations humaines, Joan Woodward⁶⁵ pour sa part, ouvre de nouvelles perspectives en étudiant à travers un panel d'entreprises le lien entre organisation et performance. Si ce lien entre performance et organisation n'est pas démontré, il existerait cependant selon lui une relation entre la performance, le type de structure et la technique de production (à l'unité, de masse, en continu...).

Burns et Stalker⁶⁶ de leur côté, parviennent à montrer que la structure mécaniste est mal adaptée à un environnement dynamique tout comme la structure organique à un environnement stable.

Henry Mintzberg⁶⁷ quant à lui, recense les facteurs contingents qui agissent sur les structure (tels que l'âge, la taille, le système technique, la stratégie, l'environnement de marché...), et propose une typologie des organisations en défendant l'idée qu'à chaque organisation correspond un mode de coordination dominant. Il dénombre ainsi six configurations organisationnelles, présentées ci-dessous :

Configurations structurelles	Mécanismes de coordination
Structure simple	Supervision directe
Bureaucratie mécaniste	Standardisation des procédés
Structure divisionnalisée	Standardisation des résultats
Bureaucratie professionnelle	Standardisations des qualifications
Adhocratie	Ajustement mutuel
Configuration missionnaire	Standardisation des normes

Une des propositions centrales de l'école de la contingence, est donc, que les facteurs environnementaux rendraient contingents les structures de l'organisation.

Ainsi, contrairement au taylorisme qui s'engage dans la recherche normative de la bonne organisation « en soi », Henry Mintzberg, principal représentant de l'école de la contingence, affirme que la structure est liée à la nature de l'environnement, bien qu'elle ne le soit pas de manière mécanique ou déterministe. La structure dépend également des buts que se fixent les dirigeants. Dès lors, selon lui, les mécanismes régulateurs internes d'une organisation doivent être aussi variés que l'environnement avec lequel elle doit composer.

Deux approches émergent pour définir ces mécanismes régulateurs :

- L'ajustement, qui explique le rapport de l'entreprise à son environnement
- La cohérence qui décrit le fonctionnement interne de l'organisation

Les modèles se structurent ainsi autour de deux ensembles de variables :

- L'environnement extérieur, c'est-à-dire le système socio - politique au sens large, le marché, les clients, les fournisseurs,...
- La cohérence interne du système, Henry Mintzberg considérant que c'est la cohérence entre les sous-systèmes qui s'organisent pour maintenir certaines caractéristiques de l'organisation, qui permet sa régulation.

⁶⁵ Etude d'un panel de près d'une centaine d'entreprise en Angleterre entre 1953 et 1957

⁶⁶ BURNS Tom and STALKER Georges Macpherson (1966), *The Management of Innovation*, Oxford University Press (réédition de 1994), USA

⁶⁷ MINTZBERG Henry (1984), *Manager Au Quotidien? Les Dix Rôles Du Cadre*, Organisation

1.2. Une politique RH est-elle contextuelle ?

Une des principales limites aux théories d'une politique RH universelle est que l'autonomie et le comportement stratégique des acteurs sont délaissés au profit d'une analyse orientée vers le groupe. En d'autres termes, ces théories ne permettent pas de comprendre comment les acteurs peuvent être à la fois ceux qui construisent le système, lui assurent une certaine permanence, et lui permettent d'évoluer.

D'autre part, le postulat de l'adaptabilité du système ne rend pas bien compte du caractère construit de l'organisation, il n'explique pas l'émergence de formes structurées, et leur survivance, autrement que par le recours implicite à des hypothèses d'adaptabilité proche d'un certain darwinisme social.

Cela ne clôt pas pour autant le débat, même si ce débat universalisme/contingence n'est plus vraiment d'actualité au sein de la communauté des théoriciens de l'organisation pour qui « la recherche de la meilleure organisation » semble finalement vaine.

1.3. Typologie des modèles RH

En revanche du côté de la GRH, il semblerait que la recherche des meilleures pratiques RH demeure un enjeu important pour les organisations. De ce fait, l'approche universaliste des **meilleures pratiques RH indépendamment du contexte et de la stratégie** reste forte.

Nous ferons ici référence à des auteurs tels que Bibard, Thévenet⁶⁸ et Brabet⁶⁹. Ce dernier considère que le DRH est un expert, et que la connaissance en GRH participe à une meilleure gestion et donc, contient la promesse de performances améliorées. Dans cette perspective les meilleures pratiques en GRH sont vues comme intemporelles et indépendantes des contextes et des situations. Des méthodes universalistes applicables à toutes les organisations dans tous les environnements, quel que soit le secteur d'activité ou la taille de l'entreprise, ont effectivement vu le jour et se sont diffusées largement, et ce parfois de manière considérable.

Par exemple, nous pouvons citer « la méthode Hays » de pesage des postes, ou encore « l'entretien individuel de type 360 ° ». Cependant, il semblerait que ces outils ne soient pas aussi universalistes qu'ils le prétendent et que leur mise en œuvre opérationnelle rencontre parfois des contraintes ou nécessite des adaptations significatives selon les entreprises.

C'est ce qu'ont mis en évidence Fabi, Garand et Pettersen⁷⁰ en 1993 avec leur modèle de la contingence. Pour ces chercheurs, des facteurs de contingence internes et externes sont susceptibles d'avoir un impact sur la GRH.

⁶⁸ THÉVÈNET M., BIBARD L. (1993), "*Universalité et contingence de la GRH : la querelle des Anciens et des Modernes*", Actes du 4ème Congrès AGRH, Jouy-en-Josas, HEC

⁶⁹ BRABET J. (éd) (1993), *Repenser la gestion des ressources humaines ?*, Paris, Economica

⁷⁰ FABI B., GARAND D.J., PETERSEN N. (1993), « *La GRH : contingences davantage qu'universalité ? Opérationnalisation d'un modèle de contingence* », Actes du congrès de l'AGRH ? Jouy-en-Josas

D'autres auteurs tels que Pichaut et Nizet (2000)⁷¹ ont, de leur côté, élaboré une typologie de modèles RH dans lesquels le contexte et l'environnement impactent les politiques de GRH:

➤ **le modèle arbitraire :**

Il correspond à la configuration entrepreneuriale, il est dominé par la culture de l'informel et de l'intuition. Les principaux domaines de la RH sont de la responsabilité du dirigeant. Il est marqué par **l'expérimentation, l'immédiateté et l'informel.**

➤ **le modèle objectivant :**

Il correspond à la configuration bureaucratique. Des critères impersonnels s'appliquent de **manière uniforme à l'ensemble des personnels.** Il tente d'explicitier et de formaliser la GRH.

➤ **le modèle individualisant :**

Il correspond à la configuration adhocratique. Les critères sont négociés entre hiérarchies et collaborateurs en prenant en compte les **spécificités de chacun.**

➤ **le modèle conventionnaliste :**

Il correspond à la configuration professionnelle. La plupart des dimensions RH sont largement maîtrisées. Les critères sont discutés, partagés et conduisent à la **définition de normes formelles. Les décisions RH sont largement collégiales** (recrutement, formation, évaluation...). Il intègre des dimensions de gestion individuelle.

➤ **Le modèle valoriel :**

Il correspond à la configuration missionnaire. Il est centré sur l'identification à une **culture d'entreprise** et à des modes de management.

Ces modèles se distinguent entre eux par le degré de formalisation, de flexibilité et de décentralisation. Ils mettent en évidence des conceptions différentes du mode de décision et du mode de subordination. Le leadership s'exprimera de manière différente ; l'autorité sera personnalisée ou désincarnée et la conception dominante sera de l'ordre de l'obligation ou de la négociation.

1.4. Un pont entre théorie des organisations et pratiques GRH : quel est le débat ?

Cette contribution présente l'intérêt de jeter un pont entre la théorie des organisations et les pratiques GRH. Si l'on suppose que le lien entre configuration organisationnelle et structure est un lien d'efficacité ou d'exclusion, il donne aux praticiens des clés pour l'alignement de la fonction RH sur la stratégie de l'entreprise.

Configurations structurelles	Mécanismes de coordination	Modèles de GRH
Structure simple	Supervision directe	Arbitraire
Bureaucratie mécaniste	Standardisation des procédés	Objectivant
Structure divisionnalisée	Standardisation des résultats	Objectivant
Bureaucratie professionnelle	Standardisation des qualifications	Conventionnaliste
Adhocratie	Ajustement mutuel	Individualisant
Configuration missionnaire	Standardisation des normes	Valoriel

⁷¹ PICHULT F., NIZET J. (2000), *Les pratiques de gestion des ressources humaines*, Paris, Editions du Seuil

Retenons donc que la théorie de la contingence paraît davantage acceptable et pertinente face au modèle théorique classique de l'organisation formulant des prescriptions organisationnelles universelles.

La démonstration en RH procède de la même manière : les politiques RH ne peuvent être universelles, et il existerait autant de politiques RH que de formes organisationnelles. Pourtant dans la lignée de l'héritage wébérien⁷², force est de constater une certaine « homogénéité » à la fois dans les organisations et dans les politiques RH.

Comment expliquons-nous finalement le nombre assez limité de formes d'organisation et de modèles RH ?

Théorie de la contingence, théorie néo-institutionnelle, et benchmarking : une conjonction d'influences sur les politiques RH.

Pour les théoriciens de la contingence, comme nous l'avons vu, des facteurs externes tels que le politique, le législatif, le sociologique influent les politiques RH appliquées.

La perspective néo-institutionnelle va quant à elle plus loin, en considérant que ces facteurs externes s'imposent aux organisations. Les Institutions, la Société configurent d'une certaine manière les organisations. Le parallèle avec les modèles RH est alors assez aisé.

Parfois de manière presque coercitive, le législateur en France a ainsi largement « désigné » les pratiques RH : dans les domaines de la formation ou bien de la représentativité syndicale ou encore dans l'exercice du contrat du travail. Mais également en distillant les bonnes pratiques, le législateur a encouragé l'ouverture de négociations et donc d'un dialogue social sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC).

Si nous revenons sur la théorie de la contingence, nous constatons qu'elle se focalise par ailleurs sur les actions qu'une organisation doit prendre en compte pour développer au mieux des synergies avec son contexte interne et externe.

Les contextes sont donc importants : toutes les pratiques de GRH ne se valent pas et certaines sont meilleures que d'autres. Il n'y a pas de *best practices* universelles. Il y a des politiques et des pratiques qui sont bien adaptées à certains contextes.

Les défenseurs de cette théorie pensent ainsi qu'il n'y a pas de « meilleures pratiques », que chaque démarche, pratique ou politique doit être mise en regard d'un contexte tout à fait particulier, le but étant de rechercher et d'atteindre la cohérence systémique.

Dans ce sens, le *best fit* paraît supplanter la *best practice*, et il y a pour ces penseurs dans la contextualisation des pratiques RH, un espace de liberté, de singularité, un droit à l'audace et à l'innovation qui permet à chaque organisation d'inventer ses propres pratiques RH.

⁷² Max Weber, sociologue et économiste allemand, est, avec Vilfredo Pareto, Émile Durkheim, Georg Simmel et Karl Marx, l'un des fondateurs de la sociologie moderne

Finalement, la démarche du benchmarking qui se répand aujourd'hui de plus en plus dans les entreprises, bien qu'étant remise en question par les théoriciens de la contingence, a tout de même un effet important sur l'imitation des pratiques entre entreprises, et donc à moyen terme participe à une certaine homogénéité des pratiques RH.

Après avoir vu dans le champ de la théorie, quels étaient les fondements d'une politique RH et plus particulièrement son caractère universel ou contextuel, voyons maintenant quelles sont les conditions de performance d'une politique RH.

2. Les conditions de performance d'une politique ressources humaines

Dans cette partie nous allons, en nous appuyant sur la théorie, nous attacher à étudier les différentes configurations organisationnelles de la fonction RH garante de performance.

2.1. Les effets de la théorie des coûts de transaction sur les politiques RH

Pour nous éclairer, nous allons faire référence à la théorie des coûts de transaction selon laquelle le type de coordination est fonction de la rentabilité de l'organisation. Cette théorie permet de comprendre comment un agent économique établit son choix entre fabriquer (un bien, un service...) ou bien l'acheter sur le marché.

Le concept de coût de transaction apparaît pour la première fois en 1937 dans l'article de Ronald Coase, *The Nature of the Firm*⁷³. C'est cependant Oliver Williamson (Prix Nobel 2009) qui est considéré comme le fondateur de ce courant théorique, qui pose comme postulat le fait que les agents ne sont dotés que d'une rationalité limitée (concept que l'on doit à Herbert Simon) tout en se comportant de manière opportuniste. Ainsi, selon lui, toute transaction économique engendre des coûts préalables à sa réalisation : coûts liés à la recherche d'information, aux « défaillances du marché », à la prévention de l'opportunisme des autres agents etc. Selon la nature de la transaction, ces coûts peuvent être très importants. Dès lors, les agents économiques peuvent être amenés à rechercher des arrangements institutionnels alternatifs permettant de minimiser ces coûts. De nombreuses formes « hybrides » entre le marché et l'entreprise peuvent ainsi se mettre en place (sous-traitance, concession, réseau etc.).

Par extension cette théorie des coûts de transaction permet de comprendre comment l'entreprise fait appel au travail alors considéré comme une ressource classique. En d'autres termes, est-il préférable d'internaliser ou d'externaliser cette ressource ? La question faisant partie d'une réflexion globale autour du « make ? or buy ? ».

Deux types de politique RH très différentes issues de la théorie des coûts de transaction :

- La première forme de politique RH repose **sur le postulat selon lequel le capital humain est spécifique, difficilement transférable et rare à acquérir sur le marché du travail**. Elle tend dans sa philosophie à développer une relation durable avec les salariés. Elle suppose la mise en place de politiques de formation et de développement

⁷³ COASE Ronald H (1937), *The nature of the Firm*, *Economica*

des compétences au sein des organisations, dans le but de rentabiliser le coût d'acquisition des compétences et de fidéliser les collaborateurs.

Elle fait référence au contrat psychologique échangeant un emploi stable contre une certaine loyauté des salariés, ce type de contrat ayant plutôt bien fonctionné jusqu'au milieu des années 80.

- La seconde forme de politique RH repose essentiellement sur **la rétribution du travail effectué par le salarié**. La relation entre le salarié et l'organisation ne s'inscrit donc pas dans une logique de moyen-long terme, mais au contraire de court terme. Cette situation fait référence au « market driven workforce », dans lequel les salariés développent un comportement opportuniste sur le marché de l'emploi, et où les organisations ne sont plus certaines de rentabiliser le coût d'acquisition du capital humain.

Cependant, cette vision très macro-économique des politiques RH permet-elle d'établir un lien entre politique RH et performance de l'organisation ? Existe-t-il un lien direct de cause à effet entre une politique RH et la performance d'une organisation ? Ou bien ce lien s'inscrit-il dans une combinaison aux influences plus subtiles ?

2.2. Un nécessaire alignement entre stratégie, organisation et politique RH

Au-delà de la théorie des coûts de transaction, quelles sont les autres grilles de lecture existantes pour évaluer le lien entre politique RH et performance ?

Le lien dont nous parlons, pose la question plus large de la cohérence entre la stratégie, l'organisation, et la politique RH de l'entreprise, susceptible de générer de la performance. De nombreux travaux ont été menés sur le sujet, qui renvoient là encore à la question de l'universalisme et de la contingence.

- **L'approche universaliste** suppose qu'il existe des références en matière RH qui peuvent s'appliquer quel que soit le contexte et apporter de hauts niveaux de performance.

- **L'approche configurationnelle**, d'inspiration plus contingente, met en avant le best fit entre stratégie et RH. Plusieurs systèmes RH sont alors possibles, chacun étant justifié par un contexte et une stratégie différents.

Par ailleurs, d'autres travaux, menés par Arthur (1994)⁷⁴ notamment, distinguent comme étant génératrices de performance, d'une part les politiques RH relevant davantage d'un système de contrôle et d'autre part, les politiques RH relevant davantage d'un système d'engagement. De manière plus précise, les politiques RH appliquées dans un système de contrôle (logique de supervision, et de vision administrative) contribueraient à l'avantage concurrentiel compétitivité coût. Tandis que les politiques RH appliquées dans un système d'engagement (logique de compétence, et de capitalisation sur l'humain) contribuerait à l'avantage concurrentiel de type différenciation.

⁷⁴ ARTHUR J B, (1994), *Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover*, Academy of Management Journal, 37 pages 670-687

Dans une prise de position plus affirmée Arthur, Mc Duffie⁷⁵, et Ichiniowsly⁷⁶ tendent à montrer que les politiques RH orientées système d'engagement auraient des impacts plus performants sur l'organisation.

Cependant, des auteurs tels que Michie, Sheehan (2005)⁷⁷ ont montré que ce qui importait, au-delà des politiques RH elles-mêmes, était la cohérence systémique entre stratégie, organisation et politique RH.

Youndt, Snell, Dean et Lepak (1996)⁷⁸ modélisent cette cohérence systémique dans la matrice suivante selon laquelle, la performance de l'organisation va être le résultat de l'alignement entre stratégie recherchée et système RH.

Système ressources humaines	Stratégie Low cost	Stratégie Qualité	Flexibilité de la production
Système contrôle	++		-
Système engagement		++	

Tableau 1 : Tableau de Youndt, Snell, Dean et Leapck (1996)

Un pas supplémentaire est franchi avec Michel Ferrary⁷⁹ qui prend en compte dans sa réflexion un élément supplémentaire : celui de l'intensité en capital humain, et qui propose une typologie des politiques RH où, tour à tour, elles deviennent facteur « d'optimisation », « de protection », « de flexibilité » ou « d'innovation ».

Intensité du capital humain	Facteur de compétitivité	
	Compétitivité coût	Compétitivité qualité
FAIBLE	Industrie intense en capital technique GRH optimisatrice	Industrie intense en technologie GRH protectrice
FORTE	Industrie intense en travail GRH flexibilisatrice	Industrie intense en connaissances GRH innovatrice

Tableau 2 : Typologie des politiques RH - Michel Ferrary (2010)

Comme le montrent toutes ces approches, la démonstration de l'existence d'un lien de cause à effet direct entre politique RH et performance est difficile. Et s'il est possible de l'envisager de manière intuitive, sa mesure et sa modélisation sont beaucoup plus

⁷⁵ MACDUFFIE. J.P. (1995), *Human Resource Bundles and Manufacturing Performance : Organisational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry*, *Industrial and Labor Relations Review*, 48(2) pages 197-221

⁷⁶ ICHINIOWSKI C & SHAW K (1999). *The effects of human resource management systems on economic performance: An international comparison of US and Japanese plants*. *Management Science*, 45(5), pages 704-721.

⁷⁷ MICHIE J. et SHEEHAN M. (2005), *Business Strategy, human resources, labour market flexibility and competitive advantage*, *International Journal of Human Resource Management*, 16 :3, pages 445-464

⁷⁸ YOUNDT M., SNELL S., DEAN J. et LEPAK D. (1996), *Human resource management, manufacturing strategy, an firm performance*, *Academy of Management Journal*, 39(4): pages 836-866

⁷⁹ FERRARY Michel (2010), *Compétitivité de la firme et management stratégique des ressources humaines*, *Revue d'économie industrielle*, 132 | 2010, pages 127-154

compliquées à appréhender. Pour notre part, nous pensons que la politique RH participe à la performance globale de l'entreprise en accompagnant la stratégie et le développement de celle-ci.

Aussi nous allons étudier dans la partie suivante quels sont les acteurs impliqués dans les politiques RH, qu'ils en soient simplement le relais opérationnel, ou spécialistes RH.

3. Identité des acteurs d'une politique RH : spécialistes ressources humaines ou business partners ?

3.1. Du côté des managers : une nécessaire compétence RH

En 1996, Jean Marie Peretti, dans son livre *Tous DRH*⁸⁰, considère que la réussite d'un responsable hiérarchique nécessite une compétence ressources humaines accrue afin de développer et mobiliser les compétences individuelles et collectives de ses équipes.

Il cite ainsi : « *Ce n'est pas considérer que les Hommes « sont » des ressources, comme d'autres ressources utilisables dans l'entreprise, mais que les Hommes « ont » des ressources* » (Peretti, 2012, page 16).

Pour apporter aux managers les démarches et outils permettant d'agir de manière efficace en ressources humaines, Jean-Marie Peretti impose une triple conviction :

- La performance du management des ressources humaines est un facteur clé de succès et de développement durable pour l'entreprise ;
- La performance du management des ressources humaines repose sur le partage de la fonction entre la DRH et les opérationnels, gage de décisions adaptées au terrain et à la diversité des personnes ;
- La réussite de ce partage nécessite une expertise et une implication renforcées des responsables hiérarchiques en matière de ressources humaines.

Lorsque Jean Marie Peretti souligne la nécessité d'une participation accrue de la hiérarchie dans l'application des politiques RH, il met en avant la logique du business qu'il formule de la manière suivante : « *Ce partage impose un important effort de sensibilisation et de formation de la hiérarchie d'une part, une mise à disposition des informations pertinentes d'autre part. Ce partage nécessite aussi que le DRH soit « proche du business », comprenne les préoccupations des opérationnels pour proposer une charte du partage « gagnant/gagnant ». Réussir la mobilisation, l'adaptation et la personnalisation impose une nouvelle répartition des tâches. Les entreprises ont redonné une responsabilité sociale, qui souvent, leur avait échappé* ». (2006, page 29)⁸¹

Jean-Marie Peretti formule ainsi les trois priorités du métier de DRH :

- Partage de la fonction ressources humaines
- Implication stratégique
- Renforcement de son professionnalisme

⁸⁰ PERETTI Jean Marie (1996), *Tous DRH*, édition Eyrolles, 4^{ème} édition, 2012

⁸¹ PERETTI Jean-Marie (2006), *Tous DRH*, éditions d'Organisations, 2006, 3^{ème} édition, page 29

Dans la même veine, le baromètre Défis RH 2012 ⁸² met en avant que la fonction RH est une fonction stratégique qui reste proche du terrain, en soutien notamment des managers. Ainsi 94% des DRH l'estiment davantage en soutien des managers, tandis que seulement 83% des DRH l'estiment davantage en soutien des salariés.

Cette conception d'un management fortement impliqué dans l'application opérationnelle des politiques RH, laisse peu de place aux spécialistes de la fonction RH, considérés comme « une communauté à faible valeur ajoutée ». Dans cette optique, le manager est en première ligne de l'action RH, tandis que le RRH devient un business partner.

3.2. L'irremplaçable expertise RH : nous ne sommes pas tous DRH !

Cependant, face à cette logique orientée Business, a émergé la voie de l'expertise RH essentiellement portée par Denis Monneuse et Patrick Gilbert en 2009⁸³. Pour eux, cette logique de l'expertise (au sens classique du terme) passe par un renforcement de l'identité professionnelle des experts RH, qui se réclament d'une véritable ingénierie en RH, dans le sens où ils sont en mesure de mettre à disposition leur expertise RH dans des contextes organisationnels très différenciés, en investissent fortement les outils et les méthodologies existantes, faisant d'eux de très grands professionnels de la RH.

Dans cette logique d'expertise, nous ne sommes pas tous DRH ! Et les managers de leur côté, reconnaissent cette expertise, et font appel à celle-ci pour évaluer les conséquences RH de leurs décisions et utiliser les outils disponibles conformément aux finalités pour lesquelles ils ont été conçus.

Cette vision semble plutôt saine car la notion d'expertise laisse à penser qu'il y a de la connaissance et du savoir susceptibles d'être diffusés et partagés. Par ailleurs, il semble important que la fonction RH garde un certain statut de « neutralité » ce qui est difficilement compatible avec la position de business partner. Enfin, pour que la fonction RH experte serve efficacement la stratégie de la firme et sa mise en œuvre, cette stratégie doit exister, être stabilisée, communiquée, et acceptable par la fonction RH.

Pour illustrer cet aspect stratégique de la fonction ressources humaines, le baromètre Défis RH 2012 nous indique que 8 DRH sur 10 (soit 77% de la population interrogé), considère la fonction RH « mieux associée à la stratégie de l'entreprise », et « plus écoutée par la Direction Générale ». Tandis que 73% d'entre eux se considèrent plus associés à la prise de décision des membres du comité de direction, car ils en font eux-mêmes partie et ce d'autant plus qu'ils sont DRH (88%) ou rattachés à la DG (86%).

Malgré ces apports théoriques et le ressenti terrain des baromètres, la question du positionnement de la fonction RH dans une posture d'expert et de business reste entière, et si finalement, le rôle des RH était plus global ?

⁸² Etude Andrh - Inergie pour Entreprise & Carrières, Mai 2012

⁸³ **Les figures de la professionnalisation en GRH**, La Revue des Sciences de Gestion 5/2011 (n° 251), p. 101-106. / www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2011-5-page-101.htm. consulté le 28 juillet 2012

3.3. RH business partner ou expert ? Et si le rôle des RH était plus global?...

La crise récente de la fin des années 2000 a servi de révélateur pour remettre en cause la position d'une fonction RH adossée au business. Panczuk⁸⁴, dans son article « Les responsabilités RH face à la crise et les nouveaux défis pour se repositionner » illustre ce propos de la manière suivante :

« Depuis une quinzaine d'années, la motivation principale de la fonction RH a été de se faire respecter par le business. Cette mutation nous a, certes, été bénéfique, nous faisant passer de simples exécutants administratifs en business partners. Mais quel en a été le prix à payer ? Car en acceptant de nouvelles règles de jeu, nous n'avions pas vu que nous remettions aussi en cause certains de nos principes fondamentaux :

*- **Notre relation au temps** : dans un monde de plus en plus myope, qui ne nous voyait plus, nous avons renoncé à notre rapport au temps en recherchant la visibilité à court terme, seule garante de la reconnaissance*

*- **Notre rapport à l'argent** : oui la fonction RH est une fonction d'investissement et même de coût. Accepter la notion de ROI (return on invest) est une erreur, car cette notion n'est pas basée sur le même référentiel temporel et les mêmes valeurs que les nôtres⁸⁵ »*

Effectivement, à travers cette vision, la logique business pousserait la fonction RH à agir aveuglément, à adopter des temporalités et des rapports à l'économie qui ne sont pas les siennes. Cela ne signifie pas que la fonction RH est en dehors de toute considération économique mais elle ne peut pas adopter les mêmes logiques. La vision experte plaide donc en faveur d'indicateurs pour évaluer la fonction RH allant au-delà des ratios financiers classiques (retour sur investissement, productivité, contribution à la valeur ajoutée...) dont la logique business se contenterait.

Ainsi, pour dépasser le clivage RH business partners versus RH expert que nous venons de voir, les travaux de Dave Ulrich (1999)⁸⁶ nous donnent une vision générale de la mission du DRH qui aurait essentiellement quatre « rôles » présentés comme incontournables :

- Le rôle de **partenaire stratégique**. Cela signifie être le partenaire de la stratégie de l'entreprise au quotidien, le manager de la stratégie des RH
- le rôle d'**agent du changement**. Cela signifie conduire et accompagner le changement (grâce aux politiques de formation, de développement des compétences...)
- Le rôle d'**expert fonctionnel**. Cela signifie administrer le quotidien (payer, administrer, répondre aux obligations légales ...)
- Le rôle de « **développeur du capital humain** ». Cela signifie être le "coach" des collaborateurs en soutenant leur motivation

Ces différents rôles couvrent à la fois des orientations stratégiques à long terme et des orientations opérationnelles à court terme, et s'appliquent autant aux salariés qu'aux

⁸⁴ PANCZUK Serge (2009), *Les Responsabilités RH face à la crise et les nouveaux défis pour se repositionner*, HR Today, avril 2009

⁸⁵ ULRICH Dave (1999), *Human Resource Champions : The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*, Harvard Business School Press

processus, en faisant du DRH à la fois un expert et un business partner. Idéalement la répartition de ces différents rôles au sein de la mission du DRH devrait être parfaitement équilibrée. Cependant, dans les faits, Dave Ulrich a constaté que certains rôles étaient souvent surinvestis au détriment des autres, ce qui nuit à la performance globale des RH auprès de l'ensemble des parties prenantes (salariés, managers, dirigeants).

3.4. Emergence du nouveau rôle des RH en contexte turbulent

A partir de cette vision globale des rôles exercés par le DRH, il convient de les affiner et de les préciser en regard du contexte économique actuel.

Ainsi, dans le contexte de récession de la fin des années 1990, Peyrolle et Biolley⁸⁷ (1997) proposaient l'affirmation d'un nouveau type de DRH dont le rôle était de faciliter l'adaptation de l'organisation aux nécessaires changements induits par la crise.

Cette nouvelle mission reposait sur les quatre enjeux suivants :

- Sortir du paradoxe de la stratégie en analysant et utilisant au mieux les contextes ;
- Modifier les cartes mentales des dirigeants afin de créer une réelle autonomie de l'acteur nécessaire à l'émergence d'un véritable management des RH avec des DRH intégrés dans le processus décisionnel ;
- Associer les responsables RH à la simplification de l'organisation en demandant aux DRH de croiser leur regard avec ceux d'autres dirigeants pour prendre les décisions au plus près des turbulences ;
- Simplifier l'organisation et développer le parrainage dans l'organisation.

Nous voyons donc ici émerger les principes et les conditions de mise en œuvre d'une GRH renouvelée et intégrée dans un nouveau mode de fonctionnement global de l'entreprise.

Krohmer et Henriët (2009)⁸⁸ soulignent pour leur part, que si la fonction RH a toujours existé dans les organisations, son positionnement a fortement évolué. Selon eux, il s'agirait de renouveler l'approche globale de l'organisation pour repenser la GRH non plus comme soupape de sécurité, mais comme levier d'anticipation permanent. Le rôle et la place du DRH s'en trouvent alors changés, non pas comme fonction reconnue et purement stratège mais plutôt comme rôle de visionnaire, d'anticipateur, de marketeur RH et de facilitateur (cf. Added et al. (2009)⁸⁹, Bournois et al. (2007)⁹⁰, Liger (2004)⁹¹ et

⁸⁷ PEYROLLE J-C et BIOLLEY G (1997), « Transformer les DRH en stratèges pour faciliter l'adaptation de l'organisation à ses nouveaux contextes », in Tremblay M. (ed), *GRH face à la crise : GRH en crise ?*, HEC Montréal

⁸⁸ HENRIËT B & KROHMER C (2009), "Le couple DG/DRH à l'épreuve.", *AGRH* (XVIIème congrès de l'AGRH), septembre, Toulouse, France

⁸⁹ Added E, Reffard W, Dartiguepeyrou C, Saloff Coste M (2009), *Le DRH du 3^{ème} millénaire*, Paris : Pearson/Village Mondial.

⁹⁰ BOURNOIS F., ROJOT J., SCARINGELLA J.-L., (2007), *RH, les meilleures pratiques des entreprises du CAC 40/SBF 120*, Éditions d'Organisation, Paris

⁹¹ LIGER Philippe (2007), *Le marketing des ressources humaines, Attirer, intégrer et fidéliser les salariés*, Collection: Fonctions de l'entreprise, Dunod - 2ème édition

Thévenet et al. (2009)⁹²). L'enquête Cegos⁹³ accompagne ce courant en constatant à travers sa Radioscopie des DRH de mai 2012, que pour 53% des personnes interrogées sur 1000 salariés et 300 DRH, la fonction RH va devenir à horizon 5 à 10 ans Business and Human partner.

Au terme de ces observations sur le rôle et la posture des acteurs RH, nous aboutissons donc à une vision plurielle de la fonction, dont le but premier reste tout de même l'accompagnement de la stratégie et de la dynamique de changement de l'entreprise. Ce qui fait d'elle un vecteur essentiel d'agilité.

Après avoir vu dans quelle mesure une politique RH pouvait être universelle ou contextuelle, posé le lien éventuel entre politique RH et performance, et s'être interrogé sur l'identité et le rôle des acteurs d'une politique RH, voyons finalement, quelle sont vraiment les finalités d'une politique RH.

4. Finalités d'une politique RH

Dans cette partie, nous allons balayer quelques unes des théories qui couvrent les quatre champs d'intervention des politiques RH :

- Le recrutement : où comment attirer les talents ?
- Le développement : où comment faire grandir et former ?
- La fidélisation - la motivation : où comment retenir ses meilleurs éléments ?
- La rémunération : où comment être attractif sur un marché de l'emploi concurrentiel ?

En image, ces quatre champs d'intervention pourraient s'illustrer de la manière suivante :



Nous allons présenter les finalités d'une politique RH.

⁹² THEVENET Maurice (2009), *Manager en temps de crise*, édition Eyrolles

⁹³ Les enquêtes de l'observatoire Cegos, Radioscopie des DRH, mai 2012

4.1. Attirer les talents de demain

En ces temps de « crise économique » et dans un contexte où le chômage augmente, séduire les meilleurs talents reste un enjeu clé pour l'entreprise. La guerre des talents est annoncée depuis longtemps et les actions deviennent de plus en plus stratégiques pour séduire les salariés. Les DRH l'ont bien compris et multiplient les initiatives pour construire une marque employeur forte et proposer des conditions attractives.

Aussi pour mieux appréhender les enjeux de cette première finalité des politiques RH, nous allons nous pencher sur les concepts et les théories qui les accompagnent.

4.1.1. Réflexions sur la notion « d'attraction »

Dans sa plus simple expression, le concept du « pouvoir d'attraction » résume en matière de politique RH toutes les pratiques déployées par l'organisation dans le but d'avoir un impact sur le sentiment d'attraction de la personne en recherche d'emploi. Dans ce sens, il peut être considéré comme une capacité organisationnelle.

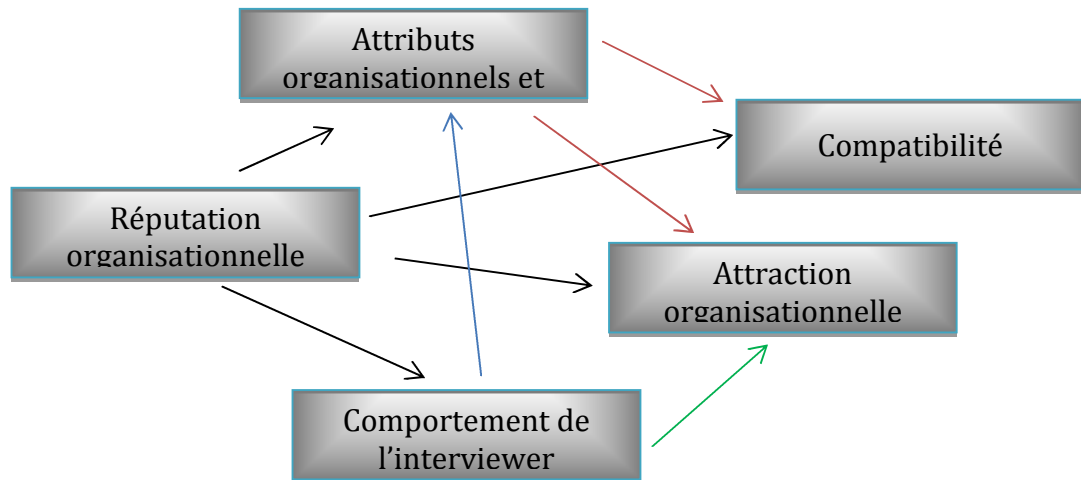
Dans le champ théorique, Morin (2006)⁹⁴ a mené une recherche relative aux différents facteurs pouvant avoir un impact sur l'attraction organisationnelle de l'entreprise lors du processus de recrutement, et développé un modèle à partir de cette recherche.

Selon ce modèle, il existe quatre principaux déterminants influençant l'attraction organisationnelle de l'entreprise:

- Le comportement du recruteur qui s'évalue à travers la compétence, la structure de l'entrevue, la transmission de l'information sur l'organisation, le style agréable ;
- La réputation organisationnelle : il s'agit de l'attraction générale de l'organisation, éventuellement prestigieuse, qui draine de nombreuses candidatures ;
- Les attributs organisationnels et les attributs de l'emploi qui comprennent la possible conciliation d'un équilibre travail/famille, la rémunération, le climat de travail, les opportunités de promotion ou de défis professionnels, la qualité du lieu de travail et les indicateurs de performance sociale ;
- La compatibilité entre l'organisation et le candidat qui implique de mesurer la compatibilité du candidat avec l'organisation, mais aussi du candidat dans le poste de travail qui est proposé.

⁹⁴ MORIN D « Les déterminants de l'attraction organisationnelle » (2006). Léad, Adecco, Mai, vol. 1, pages 16-20

Ces facteurs identifiés influencent le pouvoir d'attraction de l'organisation, et doivent être associés aux pratiques des ressources humaines. Ils s'illustrent de la manière suivante :



- **Attributs organisationnels et attributs liés au travail** = conciliation travail/famille, rémunération, climat de travail, promotion, défis professionnels, lieu de travail et performance sociale
- **Compatibilité** = compatibilité candidat/organisation, et candidat/poste de travail
- **Comportement de l'interviewer** = la compétence, la structure de l'entrevue, la transmission de l'information sur l'organisation, le style agréable
- **Attraction organisationnelle** = attraction générale, intention de soumettre sa candidature, prestige

Figure 2 : les déterminants de l'attraction organisationnelle - Morin (2006)

Avant Morin, Rynes et Barber (1990)⁹⁵ ont pour leur part développé un modèle interdisciplinaire de l'attraction des candidats d'un point de vue organisationnel, dans lequel ils énoncent que le recrutement est un moyen d'attirer des candidats, et distinguent donc le recrutement de l'attraction. Le modèle indique notamment que le fait de cibler des candidats à profils diversifiés peut augmenter le pouvoir d'attraction d'une organisation (ce qui n'est pas mentionné dans le modèle théorique de Morin).

Par ailleurs, la recherche empirique de Chapman (2005)⁹⁶ a fait ressortir que les attributs de l'organisation sont liés au sentiment d'attraction du candidat. Le déroulement du recrutement a aussi une influence sur l'attraction, alors que la personne opérant le recrutement ne paraît pas influencer l'attraction. La perception d'un « fit » avec la structure est l'indicateur le plus fortement associé à l'attraction.

⁹⁵ RYNES et BARBER (1990), *Applicant attraction strategies : A organisational perspective*, Academy of Management Review

⁹⁶ CHAPMAN Derek S, UGGERSLEV Krista L, CARROLL Sarah A, PIASENTIN Kelly A & JONES David A (2005), *Applicant Attraction to Organizations and Job Choice: A Meta-Analytic Review of the Correlates of Recruiting Outcomes*, Journal of Applied Psychology, Vol 90(5), Sep 2005

4.1.2. Le concept du contrat psychologique

Dans une autre approche théorique, le contrat psychologique joue un rôle essentiel pour comprendre et définir les relations d'emploi contemporaines. Les recherches qui s'inscrivent dans ce champ visent à préciser les obligations et les promesses qui sont perçues par les deux parties.

Ainsi, la traditionnelle sécurité de l'emploi en échange de la loyauté du salarié qui était la promesse initiale n'existerait plus dans bien des cas. De telles relations d'emploi qui étaient possibles dans des environnements stables, prévisibles, en période de croissance économique, ne le sont plus aujourd'hui en période instable.

Ce concept de contrat psychologique est par ailleurs rattaché à la théorie de l'échange social qui doit son origine à l'incomplétude du contrat de travail. La situation poussant les acteurs à superposer au contrat de travail un contrat informel, qui repose sur des attentes ou des promesses réciproques. Ce concept date des années soixante : il prend sa source dans les modèles de *Récompenses-Rétributions* de March et Simon (1958)⁹⁷, qui analysent la relation d'échange existant entre un employé et son organisation.

Argyris (1960)⁹⁸ de son côté a utilisé le terme de «contrat psychologique» pour décrire la relation qu'entretenaient des ouvriers à l'égard de leurs contremaîtres dans une usine. Il s'agissait de montrer que tous les éléments d'une relation d'emploi ne peuvent être présentés dans un contrat écrit et formel, et que la dimension psychologique permet de compenser les insuffisances des contrats classiques. Ainsi, même en présence d'un contrat de travail détaillé, un contrat d'un autre type est supposé se développer, qui réduit l'incertitude en fixant des accords de principe.

Si Argyris a créé ce terme, ce sont Levinson et al. (1962)⁹⁹ et Schein (1965)¹⁰⁰ qui ont contribué à son développement. Ces auteurs présentent le concept comme une série d'«*attentes mutuelles* » qui gouvernent les relations entre deux parties – l'individu et l'organisation -, mais dont les parties peuvent ne pas être parfaitement conscientes (Levinson et al., 1962, page 21). Y apparaît plus clairement la dimension implicite et tacite du contrat psychologique. De ces premières recherches, se dégage l'idée que le concept s'inscrit dans une relation d'échange entre deux parties : l'employeur et le salarié. Mais la définition proposée par Levinson reste floue et a conduit à une multitude d'interprétations. Le contrat psychologique a été analysé et mesuré en recourant à l'idée d'attentes, de croyances, d'obligations, de perceptions, ou encore de relations.

Si les premières approches du contrat psychologique mettaient l'accent sur sa réciprocité, les travaux de Rousseau ont amorcé un tournant vers une conception subjective, individuelle et cognitive de ce concept. Aujourd'hui, la définition dominante du contrat psychologique est celle de Rousseau (Rousseau 1989, page 123)¹⁰¹ : « *Le contrat psychologique désigne la croyance d'un individu relative aux termes et aux conditions d'un accord d'échange réciproque entre cette personne cible et une autre partie. Les questions clés ont trait à la croyance qu'une promesse a été faite et une compensation*

⁹⁷ MARCH J & SIMON H A (1958), *Organizations*, New-York, John Wiley & Sons

⁹⁸ ARGYRIS C (1960), *Understanding Organizational Behavior*, Homewood, IL: Dorsey Press

⁹⁹ LEVINSON H, PRICE C R, MUNDEN K J, MANDL H J, SOLLEY CM (1962), *Men, management and mental health*, Boston: Harvard University Press

¹⁰⁰ Schein, E.H. (1965). *Organization Psychology*, Englewoods Cliffs, NJ: Prentice Hall

¹⁰¹ ROUSSEAU DM (1989), *Psychological and implied contracts in organizations*, Employee responsibilities and rights journal, vol. 2, n°2, pages 121-139

offerte en échange, liant les parties à un ensemble d'obligations réciproques ». Ainsi pour Rousseau, le contrat psychologique est un schéma mental que les individus ont constitué à propos de la relation d'emploi (Rousseau (1995)¹⁰²; Rousseau (2001)¹⁰³). Cette définition met l'accent sur l'importance des interprétations subjectives individuelles, c'est-à-dire la nature idiosyncratique du contrat psychologique.

4.1.3. Evolution du contexte de recrutement et nouveau contrat psychologique

Jusqu'au début des années 1990, la plupart des organisations avaient adopté une structure hiérarchique et bureaucratique, et développé une relation d'emploi paternaliste.

Dans ces organisations caractérisées par la stabilité, la prévisibilité et la croissance, la place des salariés, tant pour l'avenir que pour le temps présent, était clairement établie : l'organisation garantissait aux salariés, en échange de leur loyauté, de leur implication au travail et de niveaux de performances conformes aux valeurs organisationnelles, la sécurité d'emploi, des opportunités de carrière, des augmentations salariales annuelles, des avantages sociaux additionnels et des investissements dans la formation et le développement des compétences.

Bref, l'ancien contrat psychologique était clair et pouvait se résumer comme suit : *«En échange de sa pleine et entière participation au meilleur fonctionnement de l'organisation, celle-ci offre à l'individu la possibilité de construire progressivement l'ensemble de sa carrière en son sein, le travail satisfaisant ou supérieur entraînant ponctuellement des promotions auxquelles se conjuguent de nouveaux défis et de nouvelles responsabilités* » (Lemire et al. (2003)¹⁰⁴, Sims (1994)¹⁰⁵).

Alors que les organisations ne peuvent plus offrir les mêmes conditions à leurs salariés, la charge de travail de ceux-ci augmente, le succès de l'organisation étant basé désormais non seulement sur la réduction de ses coûts mais aussi sur l'amélioration de sa performance. Par ailleurs, les attentes des organisations envers leurs salariés se transforment parfois drastiquement, parfois progressivement : on recherche la flexibilité, on enrichit les responsabilités, on élargit les descriptions d'emploi et on exige le développement de compétences multiples, notamment pour mieux saisir toute la complexité des changements technologiques, des produits et services offerts par l'organisation et pour renforcer chez les salariés la capacité à évaluer des situations, à améliorer les communications interpersonnelles et à résoudre des problèmes (Sims (1994), Sharpe (2003)¹⁰⁶).

¹⁰² ROUSSEAU DM (1995), *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*, Thousand Oaks, CA: Sage

¹⁰³ ROUSSEAU DM (2001), Schema, *promise and mutuality : the building blocks of the psychological contract*, Journal of occupational and organizational psychology, vol.74, pages 511-54

¹⁰⁴ LEMIRE L, ROUILLARD C, GÉRIN PÉ & SABA T (2003), *Sur l'ambiguïté croissante du principe de carrière ou la redéfinition du contrat psychologique dans la fonction publique fédérale du Canada*, Les Cahiers des Sciences administratives, 2 octobre, 95114

¹⁰⁵ SIMS R (1994), *Human resource management's role in clarifying the new psychological contract*, Human Resources Management, vol. 33, 373382

¹⁰⁶ SHARPE A (2003), *Organization change and the psychological contract, the rhetoric of employability, the potential reality of reciprocal brutalism*, Thesis (Ph.D.), Leicester, De Montfort University

Ces changements de contextes et de contrats psychologiques peuvent se résumer dans le tableau suivant :

Éléments du contrat psychologique	Ancien contrat psychologique	Nouveau contrat psychologique
Environnement	Stable, concentration sur le court terme	Turbulent, changements continus
Culture	Paternalisme, ancienneté, sécurité d'emploi en échange de l'engagement organisationnel	Respect des obligations organisationnelles seulement si la performance individuelle / collective répond aux attentes de l'organisation
Récompenses	Rémunération basée sur le niveau, la position et le statut	Rémunération basée sur les contributions individuelles /collectives
Éléments de motivation	Promotion(s)	Enrichissement de l'emploi, développement des compétences
Critères de promotion	Promotion(s) selon un cheminement anticipé basé sur l'ancienneté et la compétence technique	Moins de possibilités de promotion(s), nouveaux critères selon principe du mérite
Mobilité	Rare et selon les conditions de l'organisation	Horizontale, comme outil de renouvellement de l'organisation, processus de gestion
Licenciement/Ancienneté	Emploi à vie si les attentes organisationnelles en matière de performance sont comblées	Employés considérés chanceux d'avoir un emploi, pas de garantie d'emploi à vie
Habilitation	Conception instrumentale des employés, échange de la promotion contre plus de responsabilité	Responsabilisation encouragée, en équilibre avec les responsabilités, en lien avec l'innovation
Statut	Très important	Doit être mérité par la compétence et la crédibilité
Développement personnel (employabilité)	Responsabilité de l'organisation	Responsabilité de l'individu
Confiance	Possibilité d'un niveau élevé de confiance entre les parties	Souhaitable, mais employés davantage attachés à leur projet ou à leur profession qu'à leur organisation

Tableau 3 : Tableau adapté de Sharpe - *The psychological contract i, a changing work* (2003)

Ainsi, les concepts théoriques du pouvoir d'attraction, et du contrat psychologique sont explicatifs d'une des finalités de la politique RH qui consiste à attirer les talents de demain.

Voyons maintenant quels sont les courants théoriques qui couvrent une autre finalité de la politique RH, à savoir le développement des ressources dont l'organisation a besoin.

4.2. Développer les ressources dont l'organisation a besoin

Dans ce paragraphe, nous nous attarderons sur la notion de développement des compétences, dont la mise en place sert à la fois la satisfaction des individus, mais aussi les besoins de l'organisation en matière de développement de nouvelles ressources et d'adaptation aux changements. Pour nourrir notre réflexion, nous nous attarderons sur deux grands courants théoriques : la théorie du management par les talents, et la théorie du management par les ressources.

4.2.1. La théorie du management par les talents

Miralles (2007, p. 80)¹⁰⁷ identifie dans le courant du *Talent Management* les principes généraux suivants :

- Le management des talents met l'accent sur un mode de relation de type marchand entre l'individu et l'organisation ;
- Si les individus de talent constituent des facteurs-clés de performance pour l'entreprise, il appartient à l'entreprise de créer les meilleures conditions pour utiliser et développer leur potentiel. Cela implique notamment de valoriser les processus de repérage des talents, [...] de développement de ces talents, [...] mais aussi de mobilisation et de rétention.

Dans cette optique, il appartient aux organisations de mettre en œuvre des conditions et des processus spécifiques qui permettent aux individus d'exprimer et de développer leurs talents, cette action ayant une double finalité : à la fois la satisfaction des individus, mais aussi le développement de compétences et de ressources utiles à l'organisation qui pourra en tirer une valeur économique.

¹⁰⁷ MIRALLES Pierre (2007), *le management des talents*, Edition L'Harmattan

Le management des talents peut ainsi se résumer en image, dans une équation qui prend en compte les critères de performance et d'incertitude, et le passage dans le temps par les phases de management par les qualifications, et management par les compétences :

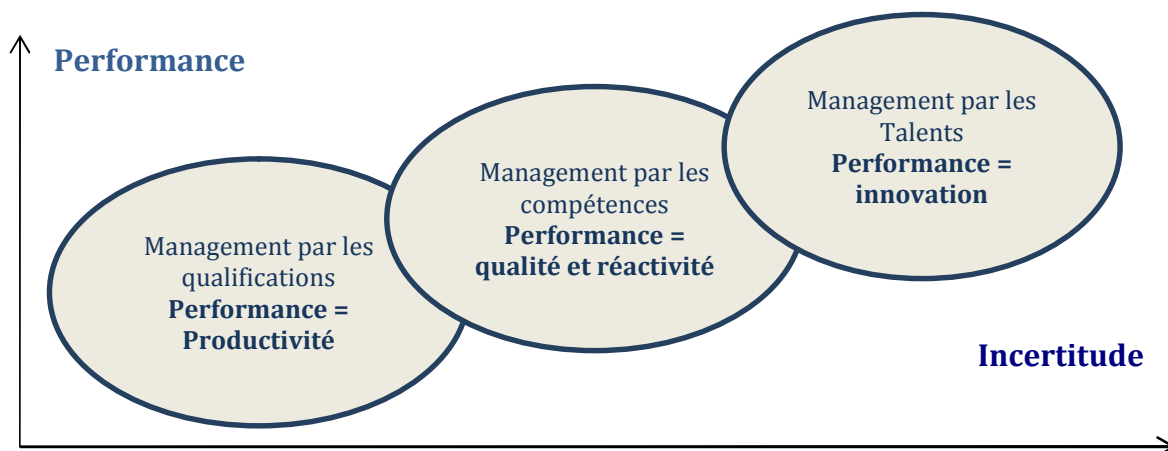


Figure 3 : Emergence du management des talents – Pierre Miralles (2007)

Dans un tableau synthétique, nous proposons d'illustrer les différences constitutives qui existent entre les trois types de management :

- Management par la qualification
- Management par les compétences
- Management par le talent

Ces différences impliquent de fait, des contenus différents dans les politiques de développement RH qui s'appliquent à chacun des types de management. De notre point de vue, le management par les talents paraît être le plus « abouti » et le mieux adapté au contexte de turbulences économiques que traversent les entreprises actuellement.

Cependant, dans une vision « contingente » des politiques RH vis-à-vis de leur environnement, et tenant compte des spécificités de structures, nous n'écartons pas la possibilité d'un pilotage du management des ressources par la compétence. Ce deuxième modèle est toujours d'actualité tandis que le management des ressources par la qualification nous paraît obsolète.

	Management par la qualification	Management par la compétence	Management par le talent
Univers	Stable	Risqué	Incertain
Stratégie	Croissance	Adaptation	Différenciation
Visée ressources humaines	Utilisation rationnelle des temps de travail	Flexibilité fonctionnelle	Mise en valeur des ressources rares
Principes d'allocation des emplois	Règles hiérarchiques	Marché interne	Marché externe
Nature de l'emploi	Poste	Fonction	Place
Nature de l'influence	Commandement	Incitation	Confiance
Type de leader	Chef	Manager	Coach

	Management par la qualification	Management par la compétence	Management par le talent
Savoir-Faire organisationnel	Organisation scientifique	Systèmes d'information	Détection sélection
Source d'amélioration de la performance	Effort	Sens	Préparation
Critères d'évaluation	Efficacité	Efficienc	Excellence
Rémunération	Fixe	Variables (incentives)	Forfait + partage des risques et des résultats
Source principale de satisfaction	Sécurité	Reconnaissance	Plaisir de l'activité
Nature de la relation d'emploi	Louage d'un temps de travail	Achat d'un service	Coproduction d'une œuvre
Responsabilité de carrière	Entreprise	Entreprise + individu	Individu seul

Tableau 4 : Le modèle du management des talents – face aux modèles de la qualification et de compétences – Pierre Miralles (2007)

En résumé, pour Miralles, le management des talents dans le cadre d'une politique de développement des ressources s'articule autour de trois grandes actions:

- Reconnaître les talents ou savoir les détecter (scouting) ;
- Exploiter les talents en créant les meilleures conditions de leur expression spécifique (coaching) et en sachant les combiner entre eux pour tirer le meilleur parti de leurs complémentarités (casting) ;
- Protéger les talents en les isolant des tentations externes (cocooning).

Nous ne développerons pas ici en détail les pratiques du management des talents, même si nous avons bien conscience que cette connaissance peut être utile pour la compréhension de la performance de certaines organisations.

En revanche, nous allons nous arrêter sur la théorie des ressources qui nous semble particulièrement pertinente pour mettre ensemble des compétences et produire un collectif agile et performant.

4.2.2. La théorie du management par les ressources

La théorie du management par les ressources (ou Resource based View Theory) est une approche qui est apparue au milieu des années 1980 dans la gestion stratégique des entreprises grâce à des auteurs comme Birger Wernerfelt ou Jay B. Barney entre autre. Cette analyse est fondée sur les travaux initiaux d'Edith Penrose et de la théorie de

l'organisation industrielle de l'école de Chicago¹⁰⁸ (Yale Brozen, Harold Demsetz, Sam Peltzman).

Cette théorie des ressources et des compétences regroupe un ensemble de courants de pensée, principalement dont principalement : la « Resource Based View » (Wernerfelt (1984)¹⁰⁹, Barney (1986)¹¹⁰), la « théorie des compétences centrales » (Hamel et Prahalad (1990)¹¹¹), la « théorie des capacités dynamiques » (Teece Pisano et Shuen, (1997)¹¹²), la « théorie évolutionniste » (Nelson et Winter (1982)¹¹³), ou encore, la « théorie de la connaissance », également connue sous l'appellation anglophone de « *Knowledge Based View* » (Grant (1996)¹¹⁴, Conner et Prahalad (1996)¹¹⁵). C'est précisément autour de l'article de Wernerfelt (1984) que la « *Resource Based View* » s'est formée, comprenant des études telles que celles de Barney (1986), de Peteraf (1993)¹¹⁶ ainsi que de Dierickx et Cool (1989)¹¹⁷.

Ces auteurs ont tous largement contribué à la consolidation de ce qui est désormais connu comme l'approche basée sur la quête de ressources et de compétences créatrices de l'avantage concurrentiel soutenable. La TRC était ainsi dans sa forme première une théorie de « l'avantage concurrentiel », ou encore une théorie dite « de la performance de la firme » au sens d'Argyres et Zenger (2007)¹¹⁸, à partir de laquelle les questions suivantes ont été abordées :

- comment mettre en place les ressources et les compétences créatrices d'un avantage concurrentiel soutenable ?
- quel type de ressources crée le plus de valeur ?
- quels sont les effets des compétences sur la performance ?

¹⁰⁸ L'**École de Chicago** est un groupe informel d'économistes libéraux. Ils sont généralement associés à la théorie néoclassique des prix, au libre marché et au monétarisme ainsi qu'à une opposition au keynésianisme. Leur nom vient du département d'économie de l'Université de Chicago dont la majorité des professeurs étaient membres de cette école de pensée ; [http://fr.wikipedia.org/wiki/%C3%89cole_de_Chicago_\(%C3%A9conomie\)](http://fr.wikipedia.org/wiki/%C3%89cole_de_Chicago_(%C3%A9conomie))

¹⁰⁹ WERNERFELT Birger (1984), *A resource-based view of the firm*, Strategic Management Journal, Volume 5, Issue 2, pages 171–180, April/June 1984

¹¹⁰ BARNEY JB (1986), *Strategic Factor Markets: Expectations, Luck and Business Strategy*, Management Science; 32, (10), pages 1231–1241

BARNEY JB (1986), *Organizational Culture: Can It be a Source of Sustained Competitive Advantage?*, Academy of Management Review; 11, (3), pages 656–665

¹¹¹ PRAHALAD CK & Hamel G(1990), *The Core Competencies of the Corporation*, Harvard Business Review, vol. 68, 3

¹¹² TEECE David J, PISANO Gary, SHUEN Amy (1997), *Dynamic capabilities and strategic Management*, Strategic Management Journal vol 18, pages 509 - 533

¹¹³ NELSON R, WINTER SG (1982), *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Cambridge (Mass.), Belknap Press/Harvard University Press

¹¹⁴ GRANT R M (1996), *Toward a knowledge-based theory of the firm*, Strategic Management Journal, Volume 17, Issue 7, pages 109-122

¹¹⁵ CONNER Kathleen R & PRAHALAD CK (1996), *A Resource-Based Theory of the Firm : Knowledge versus Opportunism*, Organization Science September/October 1996 vol. 7 no. 5 pages 477-501

¹¹⁶ PETERAF Margaret A (1993), *The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view*, Strategic Management Journal, Vol. 14, No. 3. (Mar., 1993), pages 179-191

¹¹⁷ DIERICKX Ingenar & COOL Karel (1989), *Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage*, Management Science. 35 (December), pages 1504-1511

¹¹⁸ ARGYRES N & ZENGER T (2007), *Preliminary Outlines: Challenges of Separating are Capability – Based Theories of the Firm Boundaries Really Distinct from Transaction Cost Theory*, Academy of Management Bert Paper Proceeding, pages 1-6

Les courants de pensée évoqués se sont alors concentrés sur l'analyse de la firme, ses ressources, son savoir et savoir-faire, ses capacités dynamiques, ses routines ainsi que sa capacité à apprendre, en développant la conviction profonde que la profitabilité des organisations émane également de ressources intrinsèques et non pas seulement du secteur.

Dans le texte, selon la théorie du management par les ressources, le "*développement de la firme ne dépend pas seulement de son positionnement externe et du jeu des forces auquel elle est soumise, car une bonne part de son succès dépend aussi des ressources qu'elle a à sa disposition et qu'elle mobilise à sa façon au service de son offre pour ses clients*" (Durand, 1997, page 4).¹¹⁹

Les auteurs de la théorie des ressources privilégient ainsi la notion de compétence collective plutôt que celle de compétence individuelle. Les compétences vont donc être collectives, dès lors qu'elles résultent d'une combinaison unique de compétences présentes au niveau élémentaire, d'une multiplication d'aptitudes individuelles transversales aux différentes fonctions et activités de l'entreprise.

Dans cette optique, la compétence collective n'a de sens que par rapport à l'entreprise qui l'a développée et utilisée. La contingence est l'une des principales caractéristiques des compétences organisationnelles, en ce sens où elles dépendent de la façon dont l'entreprise va les développer, dont elle va favoriser les synergies, dans un objectif de performance.

Nous comprenons ainsi les enjeux pour l'organisation de déceler ces compétences : les synergies entre les individus (y compris l'ensemble des partenaires de l'entreprise) comptent autant que les compétences que ces derniers possèdent indépendamment de l'organisation.

Dans le prolongement de cette conviction, les difficultés de développement rencontrées par les entreprises ont déplacé l'intérêt depuis les variables externes (comme son positionnement sur le marché) vers les variables internes, mettant ainsi en avant l'idée qu'une bonne part du succès d'une organisation dépend des ressources qu'elle a à sa disposition et qu'elle mobilise à sa façon au service de son offre pour ses clients (Wernerfelt, 1984). Ces variables internes doivent, pour procurer un avantage concurrentiel durable, être des ressources créatrices de valeur, rares, difficilement imitables ou substituables (Barney (1991)¹²⁰ et Pfeffer (1994)¹²¹). De ce fait, certains auteurs en sont venus à penser que, parmi les variables internes, technologie et capital financier ne pouvaient plus constituer des avantages que sur le court terme, et que par conséquent seule la structure sociale – les ressources humaines - de l'organisation était désormais à même de faire la différence durablement (Ulrich (1991), Pfeffer (1994), Mc

¹¹⁹ DURAND Thomas (1997), **Savoir, savoir-faire et savoir-être. Repenser les compétences de l'entreprise**, Actes de la conférence de Montréal, page 4

¹²⁰ BARNEY J (1991), *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, Journal of Management, 17, pages 99-120

¹²¹ PFEFFER J (1994), *Competitive advantage through people*, Boston : Harvard Business School Press

Mahan, Virick et Wright (1999)¹²²). Cette conviction forte a aiguisé l'attrait pour étudier les effets de la performance de la fonction RH sur l'efficacité de l'organisation.

Finalement les politiques de développement RH peuvent se nourrir des deux théories du management par les talents, ou du management par les ressources, toutes deux particulièrement adaptées à des contextes d'entreprises agiles.

Voyons maintenant plus en détail la troisième finalité d'une politique RH, à savoir la fidélisation et la motivation des individus.

4.3. Fidéliser, motiver

La fidélisation des salariés correspond à l'ensemble des mesures permettant de réduire les départs volontaires des employés. Les salariés peuvent être tentés par de nouvelles opportunités professionnelles et changer d'emploi, mais les employeurs ont un réel intérêt à conserver leurs salariés sur le long terme. Avec une pénurie de main-d'œuvre dans certains secteurs, les entreprises peuvent avoir des difficultés à recruter et à garder du personnel compétent. Fidéliser les salariés constitue donc un véritable enjeu pour les entreprises : le départ de salariés pouvant avoir de multiples répercussions économiques et sociales (problèmes de recrutement, turn-over élevé, climat social dégradé).

La **fidélisation des salariés** représente ainsi un facteur déterminant de la **performance de l'entreprise**, de son attractivité et de sa compétitivité.

Les entreprises disposent de plusieurs outils pour conserver leur personnel : rémunération et outils financiers, avantages sociaux, cadre et conditions de travail, climat social, communication interne, formations et possibilités d'évolution de carrière, services au personnel, etc. Des leviers économiques et managériaux existent pour fidéliser les salariés. La stratégie de fidélisation mise en œuvre doit être adaptée à la situation de chaque entreprise (secteur d'activité, environnement, possibilités financières, effectif, attentes des salariés).

De nombreuses théories existent pour nous aider à comprendre quels sont les ressorts de la motivation et de la fidélisation des individus au travail, ces deux enjeux étant essentiels dans la construction d'une politique RH.

4.3.1. Le concept de motivation

Le concept de motivation apparaît comme objet de recherche pour la première fois, semble-t-il, dans les travaux des psychologues Tolman (1932)¹²³ et Lewin (1936)¹²⁴. Par la suite, il faudra attendre quelques temps pour qu'un consensus se forme depuis une vingtaine d'années sur les dimensions qui caractérisent le concept. Des divergences perdurent dans la rédaction même de la définition. Cependant, nous retiendrons celle de

¹²² McMAHAN G, VIRICK M, WRIGHT P (1999), *Alternative theoretical perspectives for SHRM : Progress, Problems, and prospects*, In Wright P, Dyer L, Boudreau J & Milkovich G(Eds.). Research in Personnel and Human Resource Management (Supplement 4). Pages 99-122. Greenwich, CT: JAI Press

¹²³ TOLMAN E C (1932), *Purposive behavior in animals and men*, New York: Century

¹²⁴ LEWIN Kurt (1936), *Principles of Topological Psychology*, translated by Fritz Heider and Grace M. Heider. New York: McGraw Hill

Vallerand et Thill (1993, p.18)¹²⁵ qui nous est apparue la plus convaincante, car la plus représentative des apports des psychologues majeurs du domaine : « *Le concept de motivation représente le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et/ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement* ».

Cette définition met clairement en avant la difficulté d'observer directement la motivation d'une personne. Elle est un construit hypothétique, un type de comportement que tout individu est supposé pouvoir développer. Il s'agit d'un processus qui est déclenché à l'origine par l'action d'une force motivationnelle intérieure qui dépend de caractéristiques personnelles comme les besoins, les pulsions, l'instinct, les traits de personnalité (hédonisme, crainte, convoitise, avidité, jalousie, etc.). Il peut être déclenché aussi par une force motivationnelle externe qui dépend de la situation, de l'environnement de travail, de la nature de l'emploi, du mode de management des supérieurs notamment.

Différentes théories viennent nourrir ce concept de motivation inhérent à l'objectif de fidélisation des politiques RH, telle que la théorie d'Amos ou celle de la justice organisationnelle que nous allons exposer, ainsi qu'un classement des différents courants qui animent la réflexion autour des théories de la motivation :

- ✦ **La théorie d'Amos** propose un modèle dans lequel les ressources humaines sont présentées comme un levier majeur¹²⁶, dans un contexte où les turbulences de l'environnement poussent les entreprises à réinterroger leur mode de fonctionnement en permanence. Ce sont en effet les compétences et les comportements des collaborateurs qui déterminent grandement la réussite d'une organisation dans ce modèle, et leur motivation est donc essentielle.
- ✦ En développant **la théorie de justice organisationnelle**, Greenberg (1987, 1990)¹²⁷ propose de distinguer deux dimensions de l'équité dans les organisations, la justice distributive et la justice procédurale (ou des processus).

Greenberg analyse la théorie de l'équité d'Adams comme apte à rendre compte du sentiment de justice distributive. Le sentiment d'équité crée une perception favorable de la justice distributive c'est-à-dire, le sentiment de justice à l'égard de l'attribution de récompenses par l'organisation (salaire, promotion, reconnaissance, responsabilités).

Greenberg ajoute à ce construit et à l'analyse qui en est faite, le sentiment de justice vis-à-vis des procédures et des processus mis en œuvre dans l'organisation : la justice procédurale. Elle concerne essentiellement des processus mis en place pour prendre les décisions d'attribution de récompenses tels que le système d'évaluation des performances, le processus d'avancement, les procédures d'appel des décisions et

¹²⁵ VALLERAND RJ et THILL EE (1993), *Introduction au concept de motivation*, in VALLERAND RJ et THILL EE (Eds), *Introduction à la psychologie de la motivation*, Laval (Québec), Editions études vivantes - Vigot, pages 3-39

¹²⁶ Amos, 2000 ; Dyer et Shafer, 1998, 2003 ; Shafer, 1997 ; Shafer et al., 2001

¹²⁷ GREENBERG J (1987), *A taxonomy of Organizational Justice Theories*, *Academy of Management Review*, vol.12, n°1, pages 9-22

GREENBERG J (1990), *Organizational Justice: Yesterday, today and tomorrow*, *Journal of Management*, vol.16, n°2, pages 399-432

processus de participation aux prises de décisions. Selon la place qui est réservée à l'individu dans ces processus, il se sentira équitablement ou inéquitablement traité.

Les processus où l'individu participe à la prise de décision, où il bénéficie d'une information, où il peut se justifier, donner une opinion, faire des réclamations, influencerait positivement l'équité. Un autre aspect des processus qui influencerait l'équité est la façon dont ils sont mis en œuvre. L'arbitraire, la cohérence, la morale et l'éthique dans l'application des procédures, sont considérés comme des déterminants du sentiment d'équité.

4.3.2. Le classement des théories de la motivation par Kanfer

Pour mieux comprendre comment se découpent les théories de la motivation, Kanfer¹²⁸ les répartit en trois catégories :

- **Les théories des besoins**, des mobiles, ou encore des valeurs, qui partent du principe qu'un besoin crée un déséquilibre qui incite à entreprendre des actions. La connaissance des besoins d'un individu doit donc, en théorie, permettre de savoir ce qui le motive. Les chercheurs les plus connus sur ce champ théorique sont Maslow¹²⁹ et Herzberg¹³⁰.

- **Les théories du choix cognitif**, qui regroupent celles des attentes / valences, de l'attribution et de la dynamique de l'action. Elles prennent appui sur un principe de base énoncé par Tolman et Lewin selon lequel le comportement est déterminé par la valeur subjective des buts que l'individu poursuit, mais aussi par ses attentes de voir son comportement produire les résultats recherchés.

Elles tentent de répondre à la question « *Comment les individus sont-ils motivés pour travailler ?* ». Pour cela, les théories cognitives posent le postulat que l'individu se comporte de façon hédoniste quand il choisit d'adopter un comportement. Celui-ci doit lui permettre d'obtenir le résultat associé à la plus grande valeur positive perçue, dans le but de maximiser l'affect positif et de diminuer l'affect négatif (Lawler (1991)¹³¹, Kanfer, (1990)¹³²).

Ce modèle postule que la stabilité d'une situation résulte de l'équilibre de forces opposées dites motrices ou restrictives. A un besoin correspond une valeur et une probabilité de pouvoir satisfaire ce besoin. L'intensité de la motivation à agir dépend alors de la valeur de chaque déterminant et de leur combinaison. On retrouve ici la

¹²⁸ OUBRAYRIE-ROUSSEL Nathalie et ROUSSEL Patrice (2001), *Le soi et la motivation*, Université Toulouse, note n°345, page 6

¹²⁹ MASLOW A (1943), *A theory of human motivation*, The Psychological Review, vol.50, n°4, pages 370-396

¹³⁰ HERZBERG Frederick Irving (1923-2000) : psychologue américain célèbre pour ses travaux sur l'enrichissement des tâches au travail (théorie des deux facteurs, théorie des besoins et des motivations)

¹³¹ Lawler J (1991), *Behind the Screens*, Churchill Livingstone, Melbourne

¹³² KANFER R (1990), *Motivation theory and industrial and organizational psychology*, in Dunnette, M.D. et Hough, L.M. (Eds), *Handbook of industrial and organizational psychology*, Palo Alto, CA, Consulting Psychologists Press, vol.1, pages 75-170

théorie du mobile à l'accomplissement d'Atkinson (1957)¹³³, et les théories de la justice organisationnelle (Adams (1963, 1965)¹³⁴, Leventhal (1980)¹³⁵).

- **Les théories de l'autorégulation** qui expliquent le passage à l'action par la motivation que procure la poursuite de buts précis. La performance est donc étroitement liée aux objectifs. Ils sont des facteurs de motivation et ont donné à ce titre le modèle des buts. Toutefois, la motivation n'étant pas stable, c'est un processus qui conduit par conséquent à s'intéresser à l'autorégulation (Deci et Ryan(1985)¹³⁶).

4.3.3. Des théories toujours en évolution

Au-delà de ce classement éclairant des théories de la motivation, il existe aujourd'hui des chercheurs qui franchissent des barrières, abandonnent les oppositions, en envisageant de larges systèmes d'explication théoriques des comportements individuels, et de la performance au travail. Ainsi, des concepts intégrateurs ont vu le jour et ils élargissent désormais la question des facteurs motivationnels de la performance au travail, au concept d'implication organisationnelle.

Dans cette optique, la motivation est contingente, d'une part aux individus, sans en être une caractéristique psychologique fixe, et d'autre part, à leur environnement. Steiner (2001, page 340)¹³⁷ rappelle que « *la motivation ne suffit pas à elle seule à rendre compte de la performance* ». En effet, les résultats obtenus par un employé dépendent autant de sa motivation à agir que de l'organisation dans laquelle il travaille. Elle prend en compte un grand nombre de variables ce qui la rend fragile, susceptible de changement.

Ainsi la motivation, bien que n'étant pas une caractéristique de l'individu, n'est pas totalement indépendante de sa personnalité. La motivation n'est pas un état mais le résultat d'un processus, c'est un construit difficile à analyser d'où des difficultés à la mesurer, à l'évaluer. Elle apparaît cependant comme le déterminant essentiel de la performance, et de la fidélisation des individus au travail. C'est pourquoi c'est un élément essentiel qui doit être intégré aux finalités des politiques RH, au même titre que le recrutement, le développement des ressources et des compétences, ou la rémunération que nous allons voir maintenant.

¹³³ ATKINSON JW (1957), *Motivational determinants of risk-taking behavior*, Psychological Review, vol. 64, n°6, pages 359-372

¹³⁴ ADAMS JS (1963), *Toward an understanding of inequity*, Journal of Abnormal and Social Psychology, volume 67, n°5, pages 422-436

ADAMS JS (1965), *Inequity in social exchange*, in Berkowitz L., Advances in Experimental Social Psychology, volume 2, Academic Press, New-York, pages 267-299.

¹³⁵ LEVENTHAL G S (1980), *What should be done with equity theory ? New approaches to the study of fairness in social relationship*, in K. J. Gergen, M. S. Greenberg et R. H. Willis (Eds.), Social exchanges : Advances in theory and research, pages 27-55, New York : Plenum

¹³⁶ DECI EL & RYAN RM (1985), *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*, New York, Plenum Press. Flavel, J. (1976), « Metacognitive

¹³⁷ DENJEAN Michel (2006), *La Motivation*, document de transfert, CEDIP

4.4. Rémunérer

La politique de rémunération est un enjeu stratégique des politiques RH.

4.4.1. Qu'est-ce qu'une politique de rémunération ?

La politique de rémunération consiste à mettre en place des critères spécifiques qui définissent la fixation et l'évolution des salaires pour tous les individus au sein de l'organisation. Elle prévoit également les moyens nécessaires à mettre en place pour amener tous les acteurs concernés à s'y soumettre (employés, managers, syndicats).

Dans un environnement de plus en plus turbulent, les entreprises sont amenées à repenser leur politique de rémunération pour éviter l'émergence de conflits sociaux, pour favoriser le recrutement et pour éloigner le risque de dérives dans la gestion de la masse salariale. Le renforcement des contraintes juridiques s'ajoute à la nécessité de penser et développer des systèmes rigoureux et innovants.

➤ Quels sont les objectifs d'une politique de rémunération ?

La politique de rémunération a pour objectif d'attirer, motiver et fidéliser les salariés, en accompagnant ainsi les finalités premières de la politique RH. Dans le respect des théories balayées précédemment, elle doit correspondre à l'éthique de l'entreprise, et servir les dessins suivants :

- assurer un équilibre externe qui lui permet d'attirer les talents qu'elle souhaite recruter ;
- privilégier le respect de l'équité interne ;
- favoriser un sentiment de reconnaissance, de par son caractère incitatif basé sur la motivation et sur les performances, et par conséquent fidéliser et retenir ;
- assurer la cohésion entre les objectifs individuels et les objectifs de l'entreprise ;
- instaurer un principe de transparence ;
- maîtriser les coûts et la masse salariale ;
- respecter les règles de droit social.

Elle doit ainsi faire l'objet d'une étude approfondie qui intègre à la fois des paramètres d'équilibre budgétaire, de compétitivité et d'équité interne, car elle affecte à la fois l'équilibre financier et social de l'organisation, ainsi que le degré de motivation des employés.

➤ Quelles sont les composantes de la rémunération ?

La rémunération se compose de différents ingrédients, en proportion variable :

- le salaire fixe ;
- le salaire variable (bonus, primes) ;
- les périphériques légaux (intéressement, participation, plan d'épargne d'entreprise, stocks options...)
- les périphériques sélectifs (avantages en nature, logement, voiture...)
- les périphériques statutaires (avantages sociaux, œuvres sociales du Comité d'Entreprise, prêts à taux préférentiels, retraite et prévoyance, mutuelle...).

Depuis 1950, les salaires sont fixés librement, soit par voie de convention collective, soit par accord d'entreprise ou par le contrat individuel de travail. Ce principe de liberté des salaires doit cependant respecter un certain nombre d'obligations, à savoir : le respect du SMIC et des minimas liés à la hiérarchie professionnelle, l'interdiction des clauses d'indexation, l'égalité des salaires hommes/femmes, la tenue de négociations annuelles obligatoires, le paiement des salaires et des charges.

➤ Quels sont les processus qu'implique une politique de rémunération ?

L'application d'une politique de rémunération est le fruit d'un cheminement qui s'articule autour de cinq phases essentielles : une phase de réflexion, une phase de conception, une phase d'organisation, une phase de mise en œuvre et une phase de contrôle.

Les actions à mener pendant chacune de ces cinq phases peuvent être résumées dans le tableau suivant :

Phase de réflexion	Phase de conception	Phase d'organisation	Phase de mise en œuvre	Phase de contrôle
Recueillir les besoins Déterminer la « philosophie » de la gestion de la rémunération	Définir quelle catégorie : qui, quoi, comment et où Benchmarking sur les salaires en amont du processus Classification des emplois Budget : capacité à payer, choix des niveaux de rémunération (directe ou indirecte) Plan de communication sur la politique salariale (transparence) Modalité de pilotage du système	Construction de la grille des salaires Définition des éléments de rémunération par catégorie de salariés Fixation des éléments d'augmentations générales, et individuelles Construction des outils de communication sur la politique salariale Mise en place du pilotage du système	Mise en place des périphériques Communication Fixation des salaires Gestion des contestations, des questions... Attribution des augmentations générales et individuelles	Pilotage du système de rémunération Evaluation du système de rémunération

4.4.2. Quels sont les champs théoriques de la politique de rémunération ?

Diverses théories existent, qui nourrissent des visions bien différentes les unes des autres des politiques de rémunération.

Parmi elles, **la théorie des salaires originels** défendue notamment par Adam Smith, pose le principe simple selon lequel tous les revenus proviendraient des salaires reçus par les travailleurs. Les salaires étant donc le revenu originel. Dans cette optique, les profits, eux, ne seraient apparus qu'avec le capitalisme, et ne seraient rien d'autre que les revenus du capitaliste, issus et soustraits des salaires.

Du **point de vue Keynesien**, il revient aux chefs d'entreprise la responsabilité de fixer des salaires d'équilibre qui permettent de maintenir la demande globale, inscrivant ainsi dans une logique vertueuse l'équilibre salaire/consommation.

Selon la **théorie du salaire d'efficience**, les employeurs, dans un souci d'attirer les meilleurs employés ou de conserver les plus motivés et retenir les plus qualifiés en limitant le turn-over, vont proposer des salaires supérieurs au salaire d'équilibre. S'en suivra alors si on laisse les agents libres de s'entendre autour de la détermination d'un tel salaire, l'apparition d'un chômage qualifié « d'équilibre », les employeurs produisant à leur insu du chômage en voulant récompenser les plus compétents !

Dans l'**approche des néo-keynesiens**, portée par Don Bellante¹³⁸, il faut partir d'un point « U » de chômage pour définir un salaire « W ». Selon eux, la rigidité à la baisse des salaires (stickiness) est prépondérante non pas dans la phase première de la crise mais dans la seconde phase de contraction de l'économie. La coordination des agents économiques est possible, non pas à cause de la rigidité ou non d'agrégat (prix, salaire), mais parce qu'il existe des entrepreneurs susceptibles de percevoir des gains provenant de salaires trop élevés chez le concurrent et qui contractent volontairement avec d'autres entrepreneurs (travailleurs) qui offrent leurs services (force de travail).

Dans la **théorie hédonique des salaires** formalisée par Rosen (1974)¹³⁹, les mécanismes de la concurrence parfaite conduisent à dédommager les travailleurs occupants des emplois plus pénibles, la pénibilité étant mesurée à travers les risques d'accident, le rythme de travail, l'environnement de travail... Chaque travailleur, selon ses préférences, est prêt à accepter un emploi plus risqué s'il est compensé par une rémunération plus élevée. Les entreprises font un arbitrage entre les coûts nécessaires pour assurer la diminution des risques d'accidents et les concessions salariales qu'elles sont prêtes à faire pour inciter les travailleurs à accepter des emplois risqués, sans réaliser de dépenses de sécurité. A l'équilibre, chaque courbe d'indifférence doit être tangente à une courbe d'iso-profit (car en concurrence parfaite, l'équilibre est un optimum de Pareto), et la position des courbes d'iso-profit doit correspondre au niveau de profit nul (car hypothèse de libre entrée sur les marchés est maintenue).

¹³⁸ DON BELLANTE (1994), *Sticky Wages, Efficiency Wages, and Market Processes*, Review of Austrian Economics, Vol.8, No. 1, pages 21-33

¹³⁹ ROSEN Sherwin Hedonic (Jan. - Feb., 1974), *Prices and Implicit Markets: Product Differentiation in Pure Competition*, The Journal of Political Economy, Vol. 82, No. 1, pages 34-55

Dans la **théorie du capital humain**, développée par Becker (1964)¹⁴⁰, l'éducation favorise l'accumulation de compétences qui sont valorisables sur le marché du travail. Elle rend compte du fait que les différences de salaire sont liées aux différences de productivité, qui découlent des investissements en formation réalisés par les individus tout au long de leur vie. L'acquisition de compétences valorisables sur le marché du travail s'accompagne de « coûts de formation ». Ces derniers sont assimilables à des investissements car il s'agit de sources potentielles de revenus futurs. Ces coûts de formation couvrent les dépenses nécessaires aux études (frais d'inscription, de logement, etc.), les pertes potentielles de revenus dues au fait que le temps passé à étudier n'est pas consacré à une activité rémunérée, et les coûts psychologiques (stress et désagrément éventuel associé aux études).

L'éducation permet ainsi d'accumuler des compétences (« capital humain »), dont le rendement devrait se traduire par des rémunérations plus élevées. En somme, la théorie du capital humain rend compte du fait que les différences de salaires sont liées aux différences de productivité et qu'elles rétribuent des différences d'investissement en formation.

Dans la **théorie du partage de la rente**, les profits obtenus par les entreprises suscitent un phénomène de partage de rente. En l'absence de syndicat, il peut être optimal pour une entreprise qui génère des profits d'en offrir une partie à ses salariés pour faciliter la gestion de la main-d'œuvre (cf. Théorie de la préférence pour la dépense de Smirlock et Marshall, 1983)¹⁴¹, ou pour éviter qu'un syndicat ne s'implante au sein de l'entreprise (cf. Dickens et Katz, 1987)¹⁴². Le partage de la rente peut résulter du pouvoir de négociation des travailleurs (individuellement ou via les organisations syndicales). Dans ce cas, les salariés peuvent obtenir un différentiel de salaire qui découle moins de leurs caractéristiques individuelles que de leur pouvoir de négociation.

4.4.3. Quelles sont les tendances actuelles en matière de rémunérations

Dans un article de sa revue « Connaissance de l'emploi », le Centre d'Etudes de l'emploi constate que l'individualisation croissante des rémunérations et le développement des primes réversibles ont le plus transformé les politiques salariales de ces trois dernières décennies.

Cette montée **en puissance de l'individualisation des salaires** s'est produite pendant les années 80 et 90, la décennie 2000 ayant, elle, été marquée par le développement des **politiques de rémunération dites « mixtes »**, comprenez des politiques qui marient part fixe et part variable, en fonction de diverses combinaisons, et en adossant parfois les pratiques salariales individuelles aux primes réversibles collectives.

¹⁴⁰ BECKER Gary S (1964), *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*. Chicago, University of Chicago Press, 1993, 3rd edition

¹⁴¹ SMIRLOCK M and MARSHALL W (1983), *An examination of the empirical relationship between the dividend and investment decision*, Journal of Finance 38, pages 1659-1668

¹⁴² DICKENS William T and KATZ Lawrence F (1987), *Inter-industry Wage Differences and Industry Characteristics*, In *Unemployment and the Structure of Labor Markets*, ed. Kevin Lang and Jonathan Leonard. London: Basil Blackwell

Le même constat est fait par le cabinet Aon Hewitt¹⁴³ dans son étude des révisions salariales comprenant les tendances 2012 et les prévisions 2013. Pour lui, si les salaires continuent d'augmenter, les traitements individualisés sont privilégiés, tandis que les salariés aspirent à de nouveaux modes de rémunération. Plus précisément, alors que les augmentations générales (versées sans distinction à tous les salariés de l'entreprise) régressent par rapport à 2011, les augmentations individuelles sont de plus en plus pratiquées (de 2,3 % en 2011 à 2,6% en 2012). « *En période de crise, les entreprises privilégient les augmentations individuelles. L'objectif est de récompenser prioritairement les salariés les plus performants et donc de s'assurer leur motivation* », remarque Vincent Cornet, responsable de l'activité rémunération. De plus, près de deux tiers des entreprises ne proposent à leurs salariés que des augmentations individuelles. Le recours à la rémunération variable progresse également, avec quelques 95 % des entreprises qui la pratiquent en 2012 contre 70 % en 2000.

La même étude Aon Hewitt fait également apparaître que la valeur globale du package de rémunération continue de s'accroître. En effet, par rapport à 2011, quelques 20 % d'entreprises supplémentaires ont opté pour la mise en place d'un PERCO (Plan d'épargne pour la retraite collectif) en 2012. Au total, le nombre de salariés ayant choisi d'épargner sur le PERCO augmente de 39 % en 2011, soit 1 million d'épargnants pour 5 milliards d'euros des encours (transferts d'intéressement, participation...) proposés par l'entreprise. Consultante en retraite et épargne salariale chez Aon Hewitt, Nora Ouïdir estime que « *les salariés sont plus sensibles à ce mode de rémunération indirecte notamment pour se garantir une meilleure retraite* ». Autre symptôme de cette variation dans les modes de rémunération, les entreprises incitent leurs salariés à participer aux projets d'actionnariat salarié ou proposent des renégociations de contrats sur des éléments comme la retraite, les frais de santé, l'épargne salariale... Ainsi, elles peuvent améliorer les prestations offertes à leurs collaborateurs sans coût supplémentaire.

Qu'il s'agisse de l'individualisation de la rémunération ou de la valorisation d'un package global, les entreprises prennent aujourd'hui conscience de l'importance d'une politique de communication transparente sur ces sujets. « *Les salariés se demandent souvent s'ils ont été traités équitablement* », souligne Vincent Cornet. Pour éviter les frustrations, les directions s'attachent ainsi, à travers des actions de communication et de formation, à rappeler « *régulièrement les critères de performance et les opportunités de gains associés* ».

Enfin, la rémunération comme levier d'attraction et de rétention?

Le cabinet Towers Watson, qui mène chaque année des enquêtes sur l'engagement des salariés dans l'entreprise auprès de 250 000 salariés en France et 5 millions dans le monde, a identifié que le niveau de rémunération influe sur l'attraction et la rétention des employés¹⁴⁴.

Selon les données de 2008 et 2010, recueillies auprès d'un panel de salariés interrogés pour connaître les raisons qui les attirent, les retiennent dans leur entreprise et ce qui les engage envers ces dernières, la rémunération est le premier levier d'attraction et

¹⁴³ <http://www.focusrh.com/remuneration/pratiques-salariales/a-la-une/salaires-lindividualisation-a-levent-en-poupe.html>

¹⁴⁴ http://www.towerswatson.com/assets/pdf/3323/TMR-Global-Report_French.pdf

de rétention, sur un classement de dix propositions comme l'illustre le tableau ci-dessous :

	Levier d'attraction	Levier de rétention	Levier d'engagement
1	Rémunération	Rémunération	Leadership
2	Travail stimulant	Développement de carrière	Image
3	Lieu de travail pratique	Leadership	Clarté des objectifs
4	Développement de carrière	Autonomie	Développement de carrière
5	Qualité des personnes avec qui je travaille	Stress, équilibre vie privée/vie professionnelle	Autonomie
6	Horaires souples	Evaluation	Valeurs
7	Santé financière de l'entreprise	Responsable hiérarchique	Diversité
8	Opportunités de développement des compétences	Conditions de travail	Stratégie et direction
9	Autonomie	Image	Orientation client
10	Secteur d'activité	Avantages sociaux	Gestion du changement

De manière générale, le salaire brut reste un levier d'attraction et de rétention pour tous les salariés. C'est aussi un élément essentiel de la motivation au travail d'où l'importance de traiter la politique de rémunération au sein de la politique RH.

En conclusion, nous pouvons donc dire qu'une politique de rémunération bien adaptée à son environnement répond aux objectifs d'attraction, de motivation, de fidélisation, de maîtrise des coûts et du respect du droit social qui lui reviennent, tout en assurant finalement les conditions de la performance à travers l'efficacité individuelle et organisationnelle. C'est une des finalités de la politique RH, et en ce sens elle soutient les objectifs RH de l'entreprise, en étant suffisamment souple pour s'adapter au contexte économique.

Ainsi, nous sommes parvenus à la fin de la première partie de notre étude concernant l'analyse du corpus théorique et empirique des concepts d'agilité et de politique RH. Cette partie nous a permis d'approcher le construit de l'agilité dans la littérature, de définir les caractéristiques de l'organisation agile, et d'aboutir notre propre définition du concept d'agilité. Elle nous a permis par ailleurs de mieux cerner le contenu d'une politique RH, puisque nous avons défini quelles en étaient les caractéristiques, les conditions de performance, et les acteurs.

Tenant compte de ce travail préparatoire, nous allons donc maintenant poser nos convictions et les hypothèses d'études qui guideront notre analyse empirique, en nous permettant de répondre à la question centrale de notre mémoire : quelles politiques et pratiques RH peut-on identifier au service de l'agilité organisationnelle ?

III. POLITIQUES ET PRATIQUES RH DANS UNE ORGANISATION AGILE

Dans cette partie nous allons exprimer nos convictions issues des constats que nous avons fait en partie I et II du chapitre 1. Puis nous poserons les hypothèses d'étude que nous chercherons à démontrer dans notre approche empirique.

1. Convictions

Résumé de la philosophie, des acteurs et des leviers d'une politique RH au sein d'une entreprise agile :

4 postures agiles	Innovation
	Anticipation
	Apprentissage
	Orientation clients
3 pratiques agiles	Accompagnement du changement
	Valorisation des ressources humaines
	Coopérations internes et externes
Un parti-pris dans l'action	Actif et pro-actif
Une position contingente	Développement de ses « best fits »
Une approche systémique	Stratégie - Organisation - ressources humaines
2 types d'acteurs	Un DRH visionnaire, anticipateur et business partner
	Des managers impliqués dans la déclinaison de la politique ressources humaines
2 types de leviers ressources humaines	Des leviers reconfigurables
	Des leviers stables

Notre conviction est aussi qu'une politique RH au sein d'une entreprise agile s'appuie sur un ensemble de pratiques en lien avec des objectifs recherchés que nous pouvons résumer dans le tableau qui suit.

Résumé d'une politique RH au sein d'une entreprise agile :

Attirer et recruter, ou comment créer les conditions d'attractivité de l'entreprise agile?	Présentation attrayante de l'entreprise à travers un projet et des valeurs qui permettent aux candidats de se projeter dans un contexte de challenges et d'opportunités qui favorise un apprentissage et des mobilités rapides
	Présentation de la « culture agile » et du mode de fonctionnement de l'entreprise qui permet au candidat de pouvoir bénéficier rapidement d'effets d'apprentissage, et le développement d'une poly-compétences, qui serviront son employabilité en temps voulu
	Promesse d'actions de formation permanentes
	Mise en avant des attributs organisationnels en contexte agile : autonomie, innovation, défis, opportunités de promotions...
	Mise en avant des attributs de l'emploi: empowerment, rémunération attractive, conditions de bien-être et de satisfaction...
	Mise en place de méthodes de recrutement innovantes qui visent avant tout à mesurer la compatibilité organisation/candidat sur le partage de la vision, des valeurs, du projet, des objectifs, de la charge de travail, des process et des méthodes, et du tempérament attendu. Ces méthodes pouvant par exemple, s'appuyer sur une évaluation fine des compétences comportementales, au-delà des compétences métiers
Mise en avant de la « réputation » de l'entreprise	
Développer les compétences, faire grandir, ou comment manager les talents au service de la performance de l'entreprise agile ?	Repérage des talents dans l'organisation pour les faire grandir, les protéger, les combiner entre eux et les retenir. Mise en place les conditions d'émergence de la compétence collective en agissant sur la structure et l'organisation. Mixage de la théorie du management par les talents, et de la théorie du management par les ressources afin d'optimiser la compétence globale du capital humain au service de la performance de l'entreprise
	Investissements importants en matière de formation, pouvant aller jusqu'à la création d'une université d'entreprise
	Formation comme apprentissage continu, génératrice de polyvalence, et permettant donc des ajustements rapides des ressources aux nouveaux besoins en cas de nécessité
	Formations ponctuelles ayant pour but d'accompagner les individus dans les phases de changement et d'ajustement
	Formations ponctuelles pour favoriser l'apprentissage du travail en équipe sous forme de projet à partager, le travail en mode projet étant un facteur essentiel d'agilité
	Formations ponctuelles pour accompagner des évolutions de carrière ou des développement de compétences de manière à favoriser la satisfaction des individus et à les fidéliser
Mise en place de conditions de travail propre aux organisations agiles : travail en mode projet, constitution de groupes de travail, mise en situation de challenge, d'émergence de la poly-compétence	

Motiver, fidéliser, ou comment obtenir le meilleur de ses talents dans une entreprise agile ?	S'appuie sur l'engagement des collaborateurs. Proposition de packages attractifs et personnalisés qui intègrent de nombreux paramètres tel que : <ul style="list-style-type: none"> - La rémunération - Les avantages sociaux - La qualité du cadre et des conditions de vie au travail - La qualité du climat social - Le partage autour de la communication interne - L'accès à la formation - Les possibilités d'évolution de carrière - La qualité du management
	Mise en place de conditions d'évaluation innovantes qui prennent en compte la mesure de compétences propres aux organisations agiles, telles que la capacité à travailler en mode collaboratif, en mode projet, à développer des poly-compétences, à s'adapter rapidement aux changements de process et d'organisation
	Mesure de l'engagement à travers des enquêtes de satisfaction, pour s'assurer que la politique RH en place remplit ou non correctement ses promesses
Rémunérer, ou comment soutenir les objectifs de recrutement, de développement, de motivation et de fidélisation dans une entreprise agile ?	Soutient les objectifs vus précédemment en proposant des « packages » personnalisés supérieurs au marché
	Ces salaires individualisés s'inscrivent dans une politique de rémunération mixte (fixe + variable) comme moyen de reconnaissance, participent à l'attractivité de l'entreprise, à la motivation et à la fidélisation des collaborateurs
	Dans ces packages, les RH pourront mixer de nombreux ingrédients différenciant par rapport au marché : <ul style="list-style-type: none"> - Salaire fixe - Salaire variable - Périphériques légaux (intéressement, participation, PEL, stocks options) - Périphériques sélectifs (avantage en valeur, voiture, logement) - Périphériques statutaires (CE, retraite, mutuelle, prêts à taux préférentiels)

2. Hypothèses d'étude

En nous appuyant sur nos convictions, nous avons dégagé deux hypothèses d'études fortes, qui seront la colonne vertébrale de notre démonstration empirique. Ces hypothèses se nourrissent également de constats partagés avec Audrey Charbonnier, qui a accepté, nos travaux étant proches, d'échanger avec nous sur son travail de thèse intitulé «La dimension humaine de l'entreprise agile : rôle du management des ressources humaines sur la performance individuelle au travail dans un contexte d'agilité », présenté et soutenu le 17 novembre 2008.

2.1. Hypothèse 1 : Partage d'une vision, d'une culture et de valeurs au sein des organisations agiles

- ✦ **Concernant les pratiques et les outils de communication**, ils permettent de relayer la vision, les valeurs et les objectifs organisationnels, d'informer l'ensemble des collaborateurs, de partager les connaissances à l'intérieur de l'organisation ainsi que sur l'environnement et les clients de l'organisation. La littérature insiste sur le fait que la communication est descendante, mais également ascendante, et latérale. Il s'agit de favoriser le partage d'informations parmi et entre les membres des équipes, et organiser la remontée des informations à la direction pour favoriser la réactivité et la proactivité. Les salariés sont ainsi encouragés à exprimer des améliorations (Goldman et al., 1995).

Pour ce point, nous chercherons dans nos entretiens à valider le partage d'une culture et de valeurs communes au sein de l'organisation agile, ainsi que l'existence de circuits de transmission de l'information donnant la possibilité au collaborateur de s'exprimer et de trouver l'information.

- ✦ **Concernant la conception du travail** (*work design*), il s'agit de la manière dont les tâches et les missions sont partagées et coordonnées. Selon Shafer (1997), la conception du travail dans les organisations agiles se veut fluide et flexible afin de privilégier la responsabilisation des collaborateurs et la concession d'une large autonomie. En second lieu, elle met l'accent sur le travail d'équipe et de groupe, au travers notamment de la gestion par projets.
- ✦ **Concernant les relations de travail**, la coopération est encouragée grâce aux autres activités RH explicitées. Des valeurs telles que le respect, la confiance, l'ouverture, une responsabilité partagée vis-à-vis du succès organisationnel permettent d'instaurer une culture de la coopération et du face à face (Roussel et Charbonnier, 2006).

Pour ces deux points, nous testerons dans nos entretiens l'existence d'un mode de travail favorisant l'apprentissage collectif (groupes de travail en mode projet) et collaboratif, l'usage de pratiques liées à l'empowerment, et le partage d'une culture de la coopération.

2.2. Hypothèse 2 : Mise en place de pratiques RH spécifiques au sein des organisations agiles

- ✦ **Concernant la sélection et le recrutement**, il répond à la nécessité d'anticiper les compétences dont l'organisation agile aura besoin (Goldman et al., 1995). En effet, les activités de recrutement et de sélection de l'entreprise agile sont axées, non seulement sur l'évaluation des compétences techniques des candidats, mais aussi sur l'évaluation des comportements agiles attendus d'eux (autonomie, créativité, faculté de coopération, etc.), ainsi que sur la congruence de leurs valeurs avec celles de l'organisation.

Pour ce point, nous étudierons dans nos entretiens les process de recrutement mis en place et examinerons s'ils sont particulièrement adaptés à l'entreprise agile. La question de la congruence des valeurs du candidat en adéquation avec celles de l'entreprise sera un point à examiner plus particulièrement.

- ✦ **Concernant l'apprentissage, le développement des compétences et la formation**, ces pratiques accompagnent les changements de l'entreprise agile. Elles doivent permettre de renforcer les comportements agiles, et favoriser l'internalisation et le partage des leviers stables précédemment identifiés (valeurs et vision organisationnelles, mesures de performance). Ainsi les entreprises agiles sont-elles sensées être caractérisées par une culture de l'apprentissage continue, qui bénéficie à l'ensemble des salariés (Ashkenas et al., 1995 ; Goldman et al., 1995).

Pour ce point, nous analyserons dans nos entretiens la capacité de l'entreprise à tendre vers l'organisation apprenante, permettant ainsi la diffusion d'une véritable culture du changement et de l'amélioration continue, grâce à la mise en place de pratiques liées à l'apprentissage, au développement des compétences, et à la formation.

- ✦ **Concernant la gestion des performances**, qui porte sur la méthode de fixation des objectifs, d'évaluation et de feed-back sur les résultats, (Goldman et al., 1995), elle consiste au sein des organisations agiles à mettre en place un feedback formel et informel « en temps réel » sur les performances et les résultats atteints, lors d'échanges fréquents (Cotter, 1995 ; Goldman et al., 1995 ; Lawler, 1994).

Nous étudierons ici au travers de la gestion des performances, les méthodes d'évaluation des collaborateurs.

- **Concernant les pratiques de rétribution monétaire**: l'évaluation des contributions individuelles à la performance globale est une tâche complexe car les relations de cause à effet sont plus difficiles à comprendre. En effet, la réalisation des objectifs individuels peut être influencée par l'évolution et l'interaction de plusieurs facteurs situationnels qui ne sont pas toujours aisés à identifier (disponibilité des ressources, contexte de marché, technologies, etc.). D'autre part, dans la mesure où le travail en équipes et les projets transversaux occupent une place croissante, il est plus difficile d'isoler les contributions d'un individu au résultat global.

Nous examinerons dans nos entretiens les pratiques significatives en terme de rémunération (individuelle, collective...). Nous aborderons également dans nos entretiens toutes les pratiques de rétributions non directement monétaires.

Ainsi, après avoir posé nos convictions et nos hypothèses d'études, nous allons maintenant confronter ces observations issues de la théorie, à la réalité d'un échantillon d'entreprises agiles.

Chapitre 2. Etude empirique

Dans un premier temps, nous allons vous présenter le cadre méthodologique de notre étude empirique, puis nous exposerons les résultats que nous avons obtenus.

I. CADRE METHODOLOGIQUE

1. Détermination de l'échantillon d'entreprises pour l'enquête de terrain

Dans le cadre de notre étude, nous avons choisi d'interroger des entreprises qui répondaient – ou dont l'image répondait - avant tout à notre définition.

Nous n'avons pas eu le temps matériel de réaliser le diagnostic d'Audrey Charbonnier même s'il nous a beaucoup servi pour structurer nos recherches : différents secteurs d'activité, maturité de l'entreprise, entreprises performantes sur leur CA et leader sur leur secteur (ou très bon compétiteur), taille différente.

L'échantillon a été constitué à priori sans viser une représentativité statistique ; un critère qui a principalement retenu notre attention est celui de la réalisation de résultats qui ont permis à l'entreprise, sur plusieurs années, d'attester que sa pérennité n'est pas en jeu. Les entreprises retenues ont donc su maintenir un niveau de bénéfices pour prouver une viabilité économique dans le temps.

Toutes les entreprises appartiennent au secteur marchand, évoluent dans un environnement concurrentiel et aucune ne jouit de conditions particulières ou de mesures protectrices visant à la favoriser par rapport à ses concurrents (monopole, secteur sensible...). Nous avons réuni des entreprises qui exercent en B to B (business to business) ou en B to C (business to customer) et sur des marchés domestiques ou internationaux de taille variée de la PME aux grands groupes.

Les entreprises ont en moyenne 15 ans d'existence (de 2 ans à 40 ans) ; ce qui est un gage d'hétérogénéité de notre échantillon.

Le mode de financement n'est pas déterminant, on retrouve des entreprises cotées en bourse et d'autres financées par des capitaux privés.

Nous avons contacté 13 entreprises et obtenu de 10 réponses positives.

Les secteurs d'activité des entreprises qui ont répondu à notre sollicitation sont les suivantes :

- 4 de la haute technologique (Free, Eservglobal, Multiposting, Google)
- 2 du secteur de l'agroalimentaire (Danone et Imedia)
- 1 du luxe (LVMH)
- 1 de la distribution (Sephora)
- 1 de la prestation de service (Reed exposition France)
- 1 de l'industrie automobile (Toyota)

Au total, nous avons conduit treize entretiens dans ces sociétés.

2. Nature de la population interviewée

Nous avons orienté notre choix des personnes à interviewer vers des professionnels qui, dans leur activité, sont confrontés à des questions touchant à la fois la stratégie de l'entreprise, les questions managériales et RH. Nous avons pour cela ciblé des Directeurs Généraux, des Directeurs de Ressources Humaines et des Managers. Cet objectif a été atteint et nous avons pu rencontrer ces professionnels.

L'échantillon de répondants était composé principalement d'hommes (70%) ayant en moyenne 40 ans.

Le tableau annexé en page 123 (cf. annexe 3 : Informations générales sur les entreprises choisies) donne des informations synthétiques sur les entreprises et la fonction des répondants sollicités.

3. Choix de la méthode d'enquête

Nous avons choisi **l'enquête qualitative** pour avoir une compréhension des pratiques RH et managériales au sein des entreprises de notre échantillon dans leur contexte. Cette enquête servira pour valider ou invalider les différentes hypothèses formulées au préalable et, le cas échéant, identifier des pratiques sur le terrain au travers d'une démarche d'interprétation.

Nous avons recueilli les données au travers d'entretiens semi-directifs et qualitatifs (en nous appuyant sur un guide d'entretien) permettant des échanges ouverts avec nos interlocuteurs. Ces entretiens sont donc des conversations ayant un objectif clairement établi à savoir : **peut-on identifier des pratiques RH permettant aux RH de favoriser l'agilité dans les entreprises ?**

Ces entretiens ont été conduits en face à face ou par téléphone, avec les professionnels cités ci-dessus. Plusieurs entretiens par entreprise ont été prévus - quand cela était possible - afin de croiser les informations.

Les entretiens ont duré en moyenne 30 minutes (entre 25 minutes et 2 heures) et ont fait l'objet d'une prise de note détaillée.

Une étude documentaire approfondie a été réalisée sur Google faute de n'avoir, malgré nos tentatives, pu obtenir un entretien.

4. Élaboration du guide d'entretien

Nous avons conçu le guide d'entretien (cf. annexe 2 : Guide d'interview – page 124) en vue d'explorer au mieux les pratiques RH et les pratiques managériales des entreprises. La structure du guide repose sur cinq parties principales :

- Une première partie consiste à expliquer notre choix de l'entreprise et de rappeler les caractéristiques de l'entreprise agile selon notre définition, c'est

donc la phase d'introduction qui nous sert aussi à mettre notre interlocuteur au bon niveau d'information pour éviter ultérieurement les malentendus. Il était important en début d'entretien de partager la même définition à la fois de l'agilité et de la politique RH;

- Une deuxième partie consacrée à la stratégie nous aide à comprendre l'entreprise : ses atouts, l'appréhension qu'elle a de son environnement et les chiffres clés ;
- Une troisième partie concerne des questions qui portent sur l'organisation de l'entreprise, sa culture, ses valeurs ;
- Une quatrième partie est axée sur la politique RH de l'entreprise : organisation RH et les grands axes de la politique RH;
- Une cinquième partie porte sur les modes de fonctionnement et les pratiques managériales.

5. Méthode d'analyse des résultats

Notre démarche ayant pour objectif de mettre en évidence des pratiques RH au sein d'entreprises agiles, nous avons choisi une analyse verticale des données (Gavard, Perret, Gotteland, Haon, Joliber (2008, page 262)¹⁴⁵). Cette méthode ayant pour finalité de comprendre en profondeur notre problématique.

Les entretiens réalisés étant de nature qualitative, notre analyse s'inscrit dans une logique à la fois exploratoire et déductive. C'est donc une démarche d'interprétation qui nous amène à identifier soit des pratiques communes soit des spécificités.

6. Les limites

Notre démarche n'a pas pu être inductive.

Nous avons conduit des entretiens avec différents interlocuteurs dans la plupart des entreprises. Faute de temps et de moyens, dans certaines entreprises un seul entretien a été mené (par exemple Multiposting en raison principalement de la taille de l'entreprise). Aussi, nous n'avons pas obtenu le niveau de saturation dans chacune des entreprises.

¹⁴⁵ Gavard, Perret, Gotteland, Haon, Joliber (2008) *Méthodologie de la Recherche*, Edition Pearson, page 262

II. ANALYSE DES RESULTATS

1. Analyse documentaire de l'entreprise Google

✦ **La Gouvernance, la vision**

On a souvent raconté l'histoire de Larry Page et Sergei Brin, deux jeunes étudiants de Stanford qui décident de collaborer et choisissent comme sujet de thèse le classement des résultats obtenus lorsqu'on interroge un moteur de recherche.

Leur histoire ressemble à celle de tous les entrepreneurs, Steve Jobs et Bil Gates, Henry Ford et Alfred Sloan, Louis Renault ou Marcel Dassault. Mais, plus peut être que celle de leurs prédécesseurs, leur histoire met en évidence le rôle du milieu, du contexte.

Leur talent, leur charisme sont indéniables. Ils ont le profil de l'entrepreneur décrit par Joseph Schumpeter.

Les qualités portent sur les caractéristiques suivantes :

- Forte capacité de conviction
- Arrogance des visionnaires
- Intelligents
- Ambitieux pas seulement pour gagner de l'argent mais pour changer le monde
- Passionnés par ce qu'ils font

Lorsque Page et Brin expliquent leur projet « *organiser à l'échelle mondiale les informations dans le but de les rendre accessibles et utiles à tous* », ils ne font « que » remettre au goût du jour le projet de l'une des personnalités les plus importantes du monde scientifique à la fin des années 40 : Vannevar Bush¹⁴⁶.

Page et Brin avaient non seulement une vision mais également l'accès à des ressources considérables telles que les travaux de recherche. Les universités jouent donc un rôle déterminant dans le développement des *clusters technologiques*.

Installés en Californie, un des endroits sur notre planète où l'on trouve plus de serial entrepreneurs au kilomètre carré que partout ailleurs dans le monde, les créateurs de Google ont bénéficié d'un environnement très favorable (compétences disponibles, ressources financières, cadre juridique etc.). Ils sont intervenus au bon moment, en mettant en œuvre une organisation et des méthodes à l'encontre de tout ce que les « *venture capitalists* » et autres professionnels de la Silicon Valley leur recommandaient de faire.

¹⁴⁶ Il est l'un des pionniers d'Internet, à travers notamment son article *As We May Think*, paru en 1945 dans le magazine *Atlantic Monthly*, dans lequel il prédit l'invention de l'hypertexte, selon les principes énoncés par Paul Otlet dans son *Traité de documentation*. Dans cet article, il décrit un système, appelé Memex, sorte d'extension de la mémoire de l'homme. Ce texte jette les bases de l'ordinateur et des réseaux informatiques. Il envisage de pouvoir y stocker des livres, des notes personnelles, des idées et de pouvoir les associer entre elles pour les retrouver facilement. Il y évoque déjà les notions de liens et de parcours, prenant pour modèle le fonctionnement par association du cerveau humain.

Précisons quelques mots sur le profil des dirigeants : ces dirigeants ont été iconoclastes dans leurs choix stratégiques mais également dans leurs relations avec l'ensemble des parties prenantes. Ce qu'Arthur Schumpeter appelait dans une très belle formule aux accents nietzschéen « la joie de créer une forme économique nouvelle » s'applique bien aux fondateurs de Google. Ceux-ci ont d'abord créé un public, une communauté d'utilisateurs et se sont ensuite demandés comment ils allaient gagner de l'argent. Ils ont donc été audacieux.

Certainement difficile à répéter ailleurs, cela n'a été possible que parce que des investisseurs leur ont fait **confiance** et ont été disposés à **attendre**.

C'est un **système de gouvernance originale** avec une direction à trois têtes. Cette structure, très souvent déconseillée sur le plan managérial par les spécialistes, a pourtant joué un rôle déterminant et positif. Cette structure tricéphale permet de revenir rapidement sur une erreur, elle facilite les marches arrière. Elle multiplie les points de vue, les visions. Elle augmente les capacités cognitives de l'équipe de direction : les actionnaires attendent d'Eric Schmidt qu'ils défendent leurs intérêts et les utilisateurs mettent leur confiance dans la capacité de Brin et Page à résister aux pressions du marché. Aussi paradoxal que cela puisse paraître, les trois hommes ont gagné en liberté d'action. Pour que ce système de gouvernance fonctionne, certaines conditions doivent nécessairement être réunies :

- ✓ Légitimité de chacun dans leur métier et admiration réciproque. Eric Schmidt ne manque pas une occasion pour déclarer comment il est impressionné par l'intelligence de ses deux collègues ;
- ✓ Engagement à travailler ensemble sur longue période, l'engagement serait en 2004 établi jusqu'en 2024 ;
- ✓ Culture commune : ils sont ingénieurs de formation, adorent les mathématiques, ont la même confiance dans la technologie et ont les mêmes rapports à l'argent. Ces ingrédients participent à des mécanismes de coordination informels ;
- ✓ Des points de vue différents sur le monde.

➤ **Stratégie innovante et Culture Client**

Google repose sur un modèle économique innovant. Google est gratuit. Les puristes diront que rien ne l'est jamais vraiment, et ils auront raison. Les moteurs de recherche ont longtemps hésité entre gratuité totale et vente à prix réduit. La gratuité l'a emporté car elle fait tomber l'obstacle à la consommation qu'est l'obligation d'entrer dans une transaction commerciale, de sortir sa carte de crédit, de saisir un code... Plus que le prix, ce sont les coûts de transaction qui auraient en réalité bridé le développement de la recherche sur internet. En rendant celle-ci gratuite, les grands moteurs ont créé les conditions d'une croissance rapide.

Nous ne détaillerons pas les décisions toujours innovantes, parfois audacieuses et risquées de Google rendant ainsi son modèle économique tout à fait particulier. Nous citerons :

- ✓ **Un marché publicitaire ouvert à tous** : contrairement à Yahoo et Excite qui vendent très cher leurs espaces aux annonceurs, Google se l'est interdit. Premier coup de génie. Dans toutes leurs interventions publiques, Page et Brin soulignent leur volonté de respecter l'utilisateur « focus on the users ». Ils recherchent l'intérêt de l'utilisateur, non seulement ils se sont interdits de vendre des places dans les pages de résultats mais la publicité est reléguée dans les marges, ce qui évite qu'elle ne rogne sur la place faite aux résultats. Google l'a emporté sur la concurrence parce que son algorithme de recherche était meilleur (produit innovant) mais aussi parce qu'il en donne plus pour le même prix (satisfaction client) !
En choisissant de privilégier ceux qui n'ont pas accès aux grands médias, Google a d'une certaine manière repris et appliqué à la publicité le coup de force de Ford lançant une voiture pour tous et inventant la production de masse. Le moteur de recherche réalise aujourd'hui la moitié de son chiffre d'affaires avec des milliers de petits annonceurs qu'aucun média traditionnel n'imaginerait solliciter :
 - trop coûteux de les approcher,
 - trop incertain de leur vendre des pages de publicité au-dessus de leur moyen.
- ✓ **Une grande confiance à l'ordinateur** : un examen minutieux des programmes de paiement des annonces de Google montre que les concepteurs se sont inspirés des transactions humaines : ils ont su mimer le mécanisme qui dans nos relations avec les autres nous permet de construire la confiance : la possibilité de faire un apprentissage, de miser d'abord peu, de revenir rapidement en arrière en cas de déception et de procéder par série d'essais et d'erreurs.
- ✓ **Des enchères redoutables** : ce système élimine les négociations, les protestations, les remises et les insatisfactions. Il donne au client la garantie (et le sentiment !) de payer au juste prix, celui du marché. Et il permet à Google de profiter pleinement de la montée en puissance de la publicité sur le Net.
- ✓ **Pas de contenu ni de portail** : ce choix audacieux, contre intuitif, leur a permis de faire l'économie de spécialistes exigeants (journalistes, graphistes, animateurs...) et de concentrer leurs ressources forcément rares sur le développement et l'amélioration du moteur de recherche là où leurs concurrents directs devaient les partager entre laboratoires et salles de rédaction. Ce choix les a contraints à se concentrer sur leur cœur de métier.

En décrivant les principales caractéristiques de son modèle économique, nous pouvons avancer que Google présente les caractéristiques de l'organisation agile :

- ✓ Anticipation : Google a proposé un moteur de recherche innovant avant la concurrence, dès août 1995.

- ✓ De nouveaux produits ou services sont régulièrement proposés pour enrichir l'offre. Dans un monde d'abondance de l'information, pouvoir retrouver ce que l'on cherche est déterminant. Ils ont su approfondir et décliner les capacités du moteur de recherche dans les domaines les plus variés :
 - le travail (avec Desktop, le calendrier, la messagerie Gmail et Google Notes) ;
 - l'exploitation des données disponibles sur le WEB (avec Metrics et Google Trends) ;
 - la cartographie et l'orientation géographique (avec Google Maps et Google Earth) ;
 - des services payants avec une série d'applications destinées aux PME (Google Apps).

- ✓ Une orientation utilisateur / client très forte générant une satisfaction importante. Couplée à la croissance du marché et à la fidélité des utilisateurs, cela a généré des résultats positifs sur le moyen, long terme. Leur métier et leur préoccupation, leur premier souci : la qualité des résultats fournis. Cette qualité supérieure à celle de leurs concurrents a attiré et fidélisé en masse les internautes.

Avant d'examiner plus en détail les pratiques RH, nous allons décrire, de manière précise et concise, en quoi consiste ce focus utilisateurs « Focus on the user and all else will follow »¹⁴⁷. Ce principe est inscrit dans les gènes de Google. Au cœur de la stratégie de Google, se positionne la satisfaction Utilisateurs bien avant l'analyse de la concurrence. Il ne s'agit plus de les séduire puis de les convaincre, de renouveler rapidement leur équipement mais de **gagner et entretenir leur confiance, de se mettre à leur écoute et de répondre à leur attente.**

Au-delà du modèle économique et du profil des dirigeants, nous allons regarder les pratiques RH et managériales et en examiner les principales caractéristiques.

➤ Attirer/Recruter

“Google seeks to hire only the best” : toutes les entreprises sont à la recherche des meilleures compétences mais Google se distingue effectivement par le haut niveau de qualification nécessaire et par le faible volume de recrutement. Si l'on ne possède pas un doctorat, les possibilités d'entrée chez Google sont quasi nulles ! On retrouve cette même pratique chez Amazon ou Microsoft.

Les PHD¹⁴⁸ sont non seulement très compétents mais en moyenne très motivés et passionnés par leur discipline. Ils sont aussi très rigoureux, font davantage confiance au calcul qu'à l'intuition, sont en mesure de modéliser à peu près tout ! La culture des mathématiques imprègne donc l'ensemble de l'entreprise.

La manière de recruter paraît elle aussi en décalage par rapport aux pratiques classiques (analyse de CV, batteries de tests et entretiens successifs). Google a procédé différemment.

¹⁴⁷ « Occupez-vous des utilisateurs et tout le reste suivra !

¹⁴⁸ Diplôme de doctorat

Il a mis en place une véritable usine à recruter : 350 personnes seraient dédiées à cette fonction pour 5000 collaborateurs dans l'entreprise. Le ratio est considérable : 1 salarié sur 14 est dédié au recrutement. Cette usine à recruter est flexible car composée de salariés avec des contrats temporaires. Ces chiffres donnent la mesure de l'importance que Google attache à une fonction que la plupart des entreprises négligent ou traitent de manière largement artisanale. La conviction est faite, dans cette entreprise, que l'augmentation des effectifs ne rime avec la dégradation des performances. Un des dirigeants de Google affirmait : « *Recrutez des cadors et ils recruteront d'autres cadors. Si vous recrutez des gens moins bons, ils recruteront des médiocres et des mauvais* ».

Le processus de la recherche et de la sélection des candidats est, dans ses grandes lignes, assez classique. En revanche dans les détails, il est plutôt original.

Les tests utilisés sont parmi les plus sélectifs et portent essentiellement sur les mathématiques.

La recherche de candidats et de profils se fait grâce à des bases de données très sophistiquées. Les spécialistes du recrutement sont organisés de manière fonctionnelle : les premiers emplois, les emplois techniques, les managers. Enfin la sélection des candidats est très collégiale et porte essentiellement sur les compétences techniques pointues. Ajoutons enfin que le recrutement est international : Google va chercher les meilleurs des universités en Inde, en Chine et en Europe.

En résumé, nous pouvons dire que le recrutement chez Google :

- est considéré comme une fonction stratégique ;
- s'adapte en effectifs à la demande ;
- les diplômes et les titres servent à évaluer les traits de personnalité (préférence pour le futur, rigueur dans le raisonnement, autonomie...) alors qu'ils servent souvent à évaluer les compétences techniques dans les autres entreprises.

➤ **Agilité organisationnelle : la petite équipe**

Mais il ne suffit pas de recruter les meilleurs, il faut pouvoir les garder. Ce recrutement élitiste est couplé à un mode d'organisation particulier : **la petite équipe**.

Ce point paraît capital car il va permettre non seulement aux individus de se sentir très bien en termes de conditions de travail mais procurer aisément réactivité et adaptabilité nécessaire. La théorie du management depuis Fayol veut qu'une structure hiérarchique n'est vraiment efficace que si l'on y trouve un manager pour au plus 7 salariés. Cette structure très légère voulue par les fondateurs de Google est de créer une entreprise agile, réactive, légère et rapide. Ils connaissent sans doute le principe de Northcote Parkinson¹⁴⁹ selon lequel « *le volume de travail augmente avec le temps disponible pour le réaliser* ».

¹⁴⁹ Historien et essayiste britannique, auteur de la loi de Parkinson (recueil d'articles publié en 1957) selon laquelle « le travail s'étale de façon à occuper le temps disponible pour son achèvement ». Il a écrit l'article original, publié dans « The Economist » en 1955, alors qu'il était professeur d'histoire à l'université de Malaisie à Singapour.

Google n'a certainement pas inventé les petites équipes, cette organisation en petites équipes se retrouvent à de nombreuses reprises au sein du secteur (Apple, Microsoft...). En revanche, Google a su imposer à ces petites équipes des projets à l'objectif limité et à l'échéance proche (pas plus de 6 semaines). Ce modèle d'organisation facilite la multiplication des projets et donc des innovations : 6 idées par heure, 100 projets en permanence validés par les pairs dont les plus aboutis sont accessibles depuis <http://labs.google.com>.

➤ **Rémunération**

La politique de rémunération est attractive et basée sur le principe du partage du risque par une distribution généreuse d'actions.

➤ **Créativité et droit à l'erreur : une organisation du travail originale**

Au-delà de la motivation extrinsèque, Google ne néglige pas la motivation intrinsèque. L'organisation du travail des ingénieurs et des développeurs est là aussi innovante même si elle est pratiquée depuis longtemps chez 3M ou Hewlett-Packard, Xerox notamment : 80% du temps est consacrée à la mission confiée et 20% est dédié à des recherches personnelles. Cette règle fait de la créativité, de la capacité à développer de nouvelles idées, à concevoir de nouveaux produits une norme culturelle, elle encourage à prendre des risques, à faire des expériences et supprime le principal obstacle à l'imagination : la crainte de commettre des erreurs, de rencontrer des échecs. Ce point est essentiel car les organisations qui optimisent les retours sur leurs investissements R&D se distinguent non pas par le montant des budgets qu'elles investissent mais par la qualité de leur processus de génération d'idées, de sélection de ces idées, de développement et de commercialisation (Booz Allen Hamilton, 2005)¹⁵⁰.

Ce dispositif de génération de nouvelles idées ou bien encore ce que les chercheurs nomment l'organisation apprenante.

Cette règle entraîne le développement de pratiques originales : on demande aux collaborateurs non pas de minuter leur temps mais de raconter ce à quoi ils ont occupé ce temps de création. Ce dispositif peut, dans ce sens, être un mécanisme subtil de contrôle de l'activité, car celui qui ne serait pas capable de consacrer 20% de son temps à des projets innovants pourrait ressentir le fait de ne pas être à la hauteur. Le fait de présenter les projets à ses pairs (peer reviews) permet d'inciter très fortement chaque collaborateur à travailler sérieusement à leur réalisation car la réputation de chacun se joue lors de ces revues collégiales.

➤ **Une méthode d'évaluation contingente à la culture d'entreprise**

Cette règle de 20% de temps libre met en œuvre un triple levier :

- la reconnaissance ;
- un système d'auto-contrôle ;
- un enjeu en termes de réputation au travers des peer reviews.

¹⁵⁰ Booz Allen- Hamilton 2005, « Global Innovation 1000 »

Quelques mots sur ces peer reviews qui permettent de générer de porter à la connaissance d'une assemblée collégiale de nouvelles idées/ projets, sources de performance future pour l'entreprise.

Cette méthode s'inspire librement du modèle académique : avant de prendre une décision de publication, les revues scientifiques adressent les articles à des experts reconnus en général sans complaisance. Ces peer reviews aident à la création d'une hiérarchie parallèle basée sur la performance technique et la réputation. C'est un dispositif qui encourage les ingénieurs à devenir de bons membres de la communauté technique. Les échanges répétés, les discussions approfondies favorisent naturellement l'émergence d'un langage commun. Ces peer reviews présentent aussi un autre intérêt : elles modifient la structure et l'organisation en forçant à simplifier, découper le projet en segments de petite taille.

➤ **Conditions de travail**

Google c'est aussi un espace de travail stimulant, le Googleplex. Le siège social de la compagnie est à la fois un campus universitaire, un centre de loisirs, un parc naturel, un édifice de science-fiction. Salles de restaurants, salles de sport, coach personnalisés, espaces de relaxation, salles de travail futuristes constituent un grand confort pour les salariés. Le confort ne se limite pas au lieu de travail, il commence au sortir du domicile, le « Googler » a le choix des moyens de transport mis à sa disposition.

Après avoir procédé à l'analyse documentaire de l'entreprise Google, nous allons établir, pour faciliter notre étude, une typologie des entreprises agiles que nous avons rencontrées.

2. Tentative d'une typologie des entreprises agiles rencontrées

Nous tentons ici de dresser une typologie des entreprises agiles que nous avons rencontrées, en les classant de manière simple dans trois groupes distincts, liés à la taille et la maturité des politiques RH:

- **Les « groupes » : Taille et maturité des politiques RH importantes**
 - ✓ Groupe LVMH
 - ✓ Groupe Danone
 - ✓ Groupe Toyota

- **Les « middle-size » : Taille moyenne et politiques RH en développement**
 - ✓ Sephora
 - ✓ Reed Expositions France

- **Les « créations – esprit start up » : Petite taille et maturité des politiques RH faibles**
 - ✓ Free
 - ✓ Multiposting
 - ✓ Eservglobal
 - ✓ Immedia

3. Le socle d'études commun, en regard de nos hypothèses d'études

3.1. Partage d'une vision, d'une culture et de valeurs au sein des organisations agiles

3.1.1. Pratiques et outils de communication

Nous cherchons ici, comme posé en Hypothèse 1, de notre Chapitre 1 - partie III, à valider le partage d'une culture et de valeurs communes au sein des organisations agiles, ainsi que l'existence de circuits de transmission de l'information donnant la possibilité au collaborateur de s'exprimer et de trouver l'information.

- ✦ Au sein des Groupes que nous avons interviewés, nous pouvons constater que cette hypothèse se confirme :

Chez **LVMH**, les cinq valeurs du groupe sont communiquées à l'ensemble des collaborateurs et doivent être partagées par tous. Elles se déclinent de la manière suivante:

- Création et Innovation ;
- Excellence dans les produits ;
- Préservation « passionnément » de l'image des marques du Groupe ;
- Avoir l'esprit d'entreprise ;
- Etre animés de la volonté d'être les meilleurs.

Chantal Gaemperlé, DRH Groupe, précise ces valeurs à travers quelques mots « *Esthétisme, créativité, excellence, travail d'équipe, richesse des talents et de la diversité* ».

Si ces valeurs sont communes à toutes les maisons du Groupe, les circuits de diffusion de l'information sont propres à chacune. Pascal Jouvin, Group Executive Development Manager, nous précise ainsi : « *Beaucoup de maisons ne sont pas très structurées, avec peu de process, et une influence forte de la figure maîtresse en création ou en direction* ». Il est donc difficile de tirer des conclusions claires sur la qualité des circuits d'information pour ce Groupe étudié.

Chez **Danone**, les valeurs affichées et partagées par tous au quotidien sont les suivantes :

- L'ouverture : considérer la diversité comme source de richesse, et le changement comme une permanente opportunité. Elle se décline en trois valeurs complémentaires : la curiosité, l'agilité, et la simplicité ;
- L'enthousiasme : considérer que les limites n'existent pas, et que tous les obstacles peuvent être franchis. Elle se décline en trois valeurs complémentaires : l'audace, la passion, et l'appétit ;
- L'humanisme : il s'agit de l'attention portée à l'individu, qu'il soit consommateur ou citoyen. Elle se décline en trois valeurs complémentaires : le partage (qui implique le travail en équipe), la responsabilité et le respect de l'autre ;
- La proximité qui suppose de savoir rester proche de chacun ; collaborateurs, consommateurs, clients, fournisseurs, actionnaires et société civile, en faisant partie de leur vie au quotidien.

Elles s'accompagnent d'un leadership propre à la maison appelé « CODE » qui résume les attitudes attendues de tout « Danoner », quels que soit son origine, son métier ou son expérience. Ce style de leadership « à la Danone » se décline en quatre attitudes clés :

Committed : celui qui traduit les valeurs Danone en actes quotidiens, qui s'engage.

Open : être ouvert, c'est faire preuve d'empathie, de respect et de proximité à tous les niveaux et travailler en réseaux.



Doer : est dans l'action, celui qui prend des responsabilités, des risques pour construire l'avenir, qui agit avec pragmatisme et « jeu de jambes » (réactivité).

Empowered /Empowering: responsabiliser ses collaborateurs, c'est s'appuyer sur la force du collectif, faire des feed-back réguliers et constructifs, mais aussi, accompagner et développer tous les talents. Faire preuve d'une ambition saine, rechercher des opportunités de développement pour soi-même et les autres.

Danone va plus loin que le simple partage des valeurs et de la culture, en considérant que chaque collaborateur a pour mission de transmettre les valeurs et la culture de l'entreprise comme « *preuve de son engagement* » envers la maison. A titre d'illustration, il existe ainsi un séminaire d'intégration spécifique pour « absorber » la culture du groupe, ainsi qu'un séminaire complémentaire qui s'appelle « *Etre acteur de progrès* » et dont le but est, pour chacun, de développer des savoir-être spécifiques à Danone, en phase avec la culture du Groupe.

Concernant la qualité des circuits d'information, et la place accordée à la parole des collaborateurs, l'un des leviers de la performance est le partage de bonnes pratiques, qui, depuis 2009, est soutenu par le déploiement de "**Dan 2.0**"; qui met les nouvelles technologies au service de la culture réseau, en privilégiant la rapidité, l'agilité et la coopération transversale. Ces outils (blogs, chat vidéo, wiki) visent à accélérer et amplifier la prise de décision et renforcer l'innovation et le partage de méthodes de travail, qui font partie de la culture de Danone depuis dix ans. Ils bouleversent les lignes, en correspondant à l'esprit Danone, dont l'organisation refuse le strict *top down*. Pourquoi perdre du temps à chercher une solution quand il existe déjà une bonne pratique testée dans une autre filiale ? Le savoir-faire circule ainsi de longue date d'une filiale à l'autre, d'un pays à l'autre, sans forcément transiter par les circuits hiérarchiques classiques. Ce fonctionnement est appuyé par le Who's Who, outil créé dans le cadre de "**Dan 2.0**". Il propose plusieurs fonctionnalités inspirées des réseaux sociaux Facebook, Twitter, ou Myspace, chacune visant à favoriser la connexion, la co-création et le partage de bonnes pratiques : Mypage, pour se présenter et partager ses expertises ou savoir-faire ; Myblog, pour ses propres publications, textes, photos ou vidéos ; Mycommunities, pour être en contact avec des Danoners partageant les mêmes centres d'intérêt et activités.

Chez **Toyota**, on observe une philosophie de fonctionnement qui s'appuie sur les standards établis, et le partage d'une « Toyota Way » qui comporte 10 valeurs dont une très importante « Respect for people ». La culture de la maison est très forte, très

exigeante. Ainsi les collaborateurs qui n'y adhèrent pas, s'en excluent de manière très préjudiciable.

Concernant les circuits d'information, nous n'avons pas d'informations particulières.

- Chez les middle size, nous constatons également que cette hypothèse se confirme :

Chez **Sephora**, on observe la « Sephora attitude » qui consiste à adopter les valeurs de l'enseigne :

- la liberté à travers une communication libre et transversale ;
- l'émotion « *Nous célébrons nos victoires et vivons des émotions fortes* » ;
- l'excellence « *S'engager à donner le meilleur de nous-mêmes, à mettre tout en œuvre pour atteindre les objectifs fixés et à faire de nos managers des personnes exemplaires* » ;
- l'audace « *C'est innover, prendre des initiatives et toujours proposer des idées nouvelles* ».

Ces valeurs se retrouvent dans un concept managérial propre à l'enseigne : le Sephora Management Style (ou SMS) qui se définit, selon Jacques Levy, ex PDG Sephora Monde, (juin 2006) comme « *le reflet de notre culture, celle qui nous a permis de réussir et d'arriver au succès d'aujourd'hui. Le SMS construit un style de management qui nous structure mais qui reste fondé sur notre énergie créative, notre style entrepreneurial, et nous aide à atteindre ce que nous pensions impossible.* »

Concernant les circuits de transmission de l'information, nous observons qu'un des engagements du SMS consiste à « *Partager les informations pour avancer tous au même rythme* ». C'est ainsi une des priorités managériales que de partager l'information avec les collaborateurs, que ce soit de manière ascendante ou descendante.

Chez **Reed Expositions France**, les piliers de la culture d'entreprise sont :

- l'autonomie ;
- la liberté ;
- la production d'idées ;
- l'innovation permanente ;
- l'intrapreneuriat.

Cependant, au-delà de la culture maison, on observe aussi en interne des cultures propres à chaque business unit, chacune correspondant à un salon particulier. Ainsi par exemple, la culture du salon « Maison & Objets », sera très différente de celle du salon « Batimat ». Or, considérant la gestion de 60 salons en portefeuille, on imagine aisément les difficultés de cohabitation de la culture maison avec autant de culture BU, qu'il y a de salons.

Par ailleurs, concernant les circuits d'information, ils sont propres à chaque BU, et laissent une large place à l'expression personnelle, celle-ci étant encouragée au titre de la production d'idées.

- Enfin, dans le groupe des créations-start up, nous constatons aussi que notre hypothèse se confirme :

Chez **Free**, le partage des valeurs repose sur une vision partagée des facteurs clés de succès de l'entreprise :

- simplicité des offres, de l'organisation, des process ;
- dynamisme, innovation forte ;
- maîtrise de la technologie et des coûts fixes en interne ;
- maîtrise des coûts fixes.

Les circuits de communication sont efficaces en relais d'une organisation qui privilégie des niveaux hiérarchiques raccourcis, et une très forte disponibilité des managers. La communication se fait par e-mail ou de manière informelle.

Chez **Multiposting**, on observe cinq valeurs partagées :

- l'ambition : « *Notre ambition est de devenir le leader mondial des solutions d'e-recrutement d'ici deux ans* » ;
- l'excellence dans la relation client ;
- la disponibilité (« notre taille humaine nous permet d'être réactifs ») ;
- l'innovation ;
- l'initiative.

En revanche, nous n'observons rien de particulier concernant les circuits d'information.

Chez **Eservglobal**, il n'y a pas de valeurs annoncées et partagées comme dans les autres entreprises étudiées.

En revanche, on constate une culture forte de l'innovation, et un travail en profondeur qui est fait sur la communication, notamment interpersonnelle, et la compréhension mutuelle entre les différents départements. L'action RH a été de porter la communication sur un terrain factuel en répondant aux préoccupations des personnes. Comme, par exemple, sur l'utilisation des moyens de communication, où l'e-mail est complété par Skype car les collaborateurs ont fait le constat qu'il est plus facile de se parler pour traiter certains problèmes complexes. Ce changement a été favorisé par le milieu Hi-Tech plutôt familier avec ces outils et a eu pour conséquence la simplification du contact et une meilleure fluidité de l'information gage de réussite dans ce domaine.

Enfin chez **Immedia**, les collaborateurs se retrouvent autour d'une philosophie très entrepreneuriale qui accompagne une démarche quasi expérimentale, et se résume en trois actions/valeurs principales :

- innover ;
- prendre des risques ;
- s'adapter.

Les circuits d'information sont extrêmement courts et efficaces, dans la mesure où toute l'organisation repose sur « le boss – fondateur » qui encourage les remontées

d'informations de la part de l'équipe, et confronte avec elle ses propres idées. On notera, dans ce cas particulier de création d'entreprise, l'importance du partage de la vision du créateur au-delà du partage des valeurs.

En conclusion, nous pouvons donc affirmer la validation de notre hypothèse 1 « Pratiques et outils de communication », au regard de notre étude empirique sur ce point. Nous résumons cette validation dans le tableau suivant :

Entreprises étudiées	Partage de valeurs	Qualité circuits de l'information
Groupe LVMH	5 valeurs	Propre à chaque maison
Groupe Danone	4 valeurs + 1 leadership CODE	Culture réseau Coopération transversale Dan 2.0
Groupe Toyota	10 valeurs	NR¹⁵¹
Sephora	4 valeurs + 3 comportements style	Axe d'engagement du SMS
Reed Expositions France	5 valeurs	Propre à chaque BU
Free	4 valeurs	Circuits raccourcis efficaces
Multiposting	5 valeurs	NR
Eservglobal	1 valeur fondamentale	Communication + compréhension = priorité ressources humaines
Immedia	3 valeurs Partage de la vision	Circuits raccourcis efficaces

3.1.2. Conception du travail et relation du travail

Nous cherchons ici, comme posé en Hypothèse 1, de notre Chapitre 1 - partie III, à valider l'existence au sein des organisations agiles d'un mode de travail favorisant l'apprentissage collectif (groupes de travail en mode projet) et collaboratif, l'usage de pratiques liées à l'empowerment, et le partage d'une culture de la coopération.

➤ Au sein des Groupes que nous avons interviewés, nous pouvons constater que cette hypothèse se confirme :

Chez **LVMH**, une des actions recommandée par le code de conduite managérial est celle « *D'encourager les initiatives* », tandis qu'une des actions prioritaires données à la mission RH consiste à « *Favoriser l'intrapreneuriat* », dans le but notamment de stimuler et de valoriser les talents. Nous pouvons donc valider au sein du Groupe l'hypothèse d'empowerment. En revanche, nous ne disposons pas d'informations particulières concernant l'apprentissage collectif ou la mise en place d'une culture de la coopération.

¹⁵¹ NR : non renseigné

Chez **Danone**, « *l'aptitude à la conduite de projets* » et le travail en mode collaboratif sont considérés comme des compétences comportementales essentielles. Dans le même ordre d'idée, la responsabilisation des collaborateurs et leur autonomie sont impératives, l'objectif étant de développer, chez eux, une forme avancée de poly-compétences. Les collaborateurs sont ainsi amenés à faire différentes missions, sur différents postes, sur différents métiers dans le but de travailler en mode projet. Ces mises en situation d'apprentissage leur permettent de développer des qualités qui rejoignent la culture Danone, à savoir :

- l'adaptation au changement ;
- la réactivité ;
- la proactivité, l'innovation.

On notera, par ailleurs, qu'un des axes de développement de la politique RH du Groupe consiste à « Développer les organisations, les compétences et la networking attitude » (voir ci-dessus la culture Dan 2.0), en s'appuyant sur une logique d'apprentissage collectif, d'empowerment, et de culture de la coopération. Concernant cette dernière, elle est aussi beaucoup nourrie par la culture managériale, qui s'ancre dans un management de proximité, les managers étant des « coach » accompagnateurs du développement de chacun, et les collaborateurs étant acteurs de leur parcours professionnel.

Toyota privilégie, quant à elle, dans ses process, l'empowerment, et l'on observe une culture de la collaboration dans les pratiques managériales qui s'appuie sur « *la confiance et de respect entre les gens* ». Concernant l'apprentissage collectif, sans qu'il soit véritablement revendiqué, on constate qu'il existe de fait au sein de l'organisation, dans la mesure où l'entreprise fonctionne sur un modèle très communautaire, donc collaboratif. Des petites équipes de liaison « kaizen » sont même dédiées à l'amélioration continue des process.

➤ Chez les middle size, nous constatons également que cette hypothèse se confirme :

Chez **Sephora** le mode d'apprentissage collectif et collaboratif, la culture de la coopération et la pratique de l'empowerment se retrouvent à travers les trois piliers du « Sephora Style » qui doit être partagé par tous, à savoir :

- ✓ Easy :
 - des rapports humains simples et transparents ;
 - des qualités partagées d'humilité, et d'accessibilité ;
 - la reconnaissance de nos erreurs ;
 - un partage d'expériences et une communication en transverse, en toute liberté.
- ✓ Education :
 - la transmission des connaissances entre tous,
 - le devoir pour chacun d'accompagner et faire grandir.
- ✓ Entertaining :
 - nous célébrons nos victoires, nous vivons des émotions fortes ;
 - nous prenons plaisir à travailler et innover ensemble !

Par ailleurs, ces trois pratiques se retrouvent aussi dans un des engagements managériaux du SMS (Sephora Management Style) : « *Nous encourageons les initiatives et privilégions les idées nouvelles...* ».

Chez **Reed Expositions France**, en environnement dynamique, nous observons la pratique de l'empowerment, la culture de l'autonomie et de l'intrapreneuriat, ainsi que la mise en place des conditions du travail en équipe, en mode projets. Concernant l'observation d'une culture de la coopération, nous constatons quelle est forte dans chaque BU, mais moins flagrante au niveau du Groupe.

➤ Enfin, dans le groupe des créations-start up, nous constatons aussi que notre hypothèse se confirme :

Chez **Free**, les collaborateurs sont responsabilisés et autonomes, et l'on peut donc parler d'empowerment. En revanche, concernant la mise en place de pratiques d'apprentissage collectif, ou une éventuelle culture de la coopération, nous n'avons pas d'observation.

Chez **Eservglobal**, les collaborateurs sont autonomes et responsabilisés, grâce à un pilotage qui se fait plutôt par les résultats, leur laissant ainsi une vraie marge de manœuvre dans l'action. La démarche projet est très présente comme cadre de fonctionnement, elle favorise par ailleurs la transversalité au sein de l'organisation. Selon la VP HR que nous avons interviewée, Laurence Blanchard, « *Le management par projet et le principe d'amélioration continue ont contribué au développement de l'apprentissage chez Eservglobal* ». Nous pouvons donc confirmer, au sein de cette entreprise, la pratique de l'empowerment, et la mise en place de conditions d'apprentissage collectif et collaboratif, tandis que nous n'observons rien de particulier quant à l'existence d'une culture de la coopération.

Chez **Immedia**, le travail s'organise en mode projet, en équipe, et en transversal, y compris entre N et N+1. La responsabilisation et l'autonomie de chacun sont des maîtres mots, et la culture de coopération se retrouve à travers un relationnel entre tous basé sur la confiance et l'ajustement mutuel. Nous retrouvons donc, dans cette entreprise, la pratique de l'empowerment, la mise en place de conditions d'apprentissage collectif et l'existence d'une culture de coopération.

En conclusion, nous pouvons donc affirmer la validation de notre hypothèse 1 « Conception du travail et relations au travail », au regard de notre étude empirique sur ce point. Nous résumons cette validation dans le tableau suivant :

Entreprises étudiées	Apprentissage collectif et collaboratif	Empowerment	Culture de la coopération
Groupe LVMH	NA	Intrapreneuriat	NA
Groupe Danone	Conduite de projet Dan 2.0	Polycompétence	Management de proximité Dan 2.0

Entreprises étudiées	Apprentissage collectif et collaboratif	Empowerment	Culture de la coopération
Groupe Toyota	Modèle Communautaire	Oui	Management ancré dans la confiance et le respect
Sephora	Sephora Style	Axe d'engagement du SMS	Sephora style et Engagement réciproque
Reed Expositions France	Travail en équipe en mode projets	Oui	Oui dans chaque BU
Free	NR	Oui	NR
Multiposting	NR	NR	NR
Eservglobal	Démarche projets	Oui	NR
Immedia	Travail en mode projets	Oui	Confiance et Ajustement mutuel

3.2. Mise en place de pratiques RH spécifiques au sein des organisations agiles

3.2.1. Sélection et recrutement

Nous cherchons ici, comme posé en Hypothèse 2, de notre Chapitre 1 - partie III, à valider l'existence de process de recrutement particulièrement adaptés à l'entreprise agile. La question de la congruence des valeurs du candidat en adéquation avec celles de l'entreprise sera un point à examiner plus particulièrement.

✚ Au sein des Groupes que nous avons interviewés, nous pouvons constater que cette hypothèse se confirme :

Chez **LVMH**, la mission RH qui consiste à « Attirer les talents », fait partie du code de conduite de l'équipe RH. L'enjeu essentiel de la politique de recrutement du Groupe réside dans la sélection de candidats dont les valeurs, et les compétences comportementales doivent être en adéquation avec celles attendues en interne.

Elles peuvent se résumer de la manière suivante :

- Forte sensibilité aux produits de luxe ;
- Personnalité créative et pragmatique ;
- Tempérament d'entrepreneur ;
- Capacités d'apprentissage et d'adaptation ;
- Posture proactive : avoir une longueur d'avance, être à l'aise en terre inconnue ;
- Capacité à décider dans un environnement incertain et turbulent ;
- Profil ouvert à l'international.

D'un point de vue opérationnel, les pratiques en matière de recrutement sont assez classiques. Elles s'appuient sur un montage de partenariats avec des écoles choisies (IFM, INSEAD, Stanford, Columbia...), l'utilisation du web, le passage d'entretiens élargis

à la hiérarchie et aux pairs, avec parfois des mises en situation, comme par exemple pour le recrutement du nouveau PDG du « Bon Marché » qui a dû présenter une stratégie complète au comité exécutif de la maison.

Enfin, on note tout de même, les effets positifs sur la politique de recrutement d'une marque employeur très aboutie.

En résumé, les observations que nous avons pu faire au sein du Groupe LVMH confirment l'existence de pratiques RH classiques concernant le recrutement, et spécifiques concernant l'adéquation des valeurs et des compétences comportementales du candidat avec celle du Groupe.

Chez **Danone**, on observe deux compétences RH fonctionnelles, directement liées aux attendus du Groupe en matière de recrutement. Une compétence recrutement qui implique « *La capacité à identifier et qualifier les ressources demandées par le business, à les attirer et à assurer leur intégration dans les BU* », et une compétence marketing social qui implique « *La capacité à concevoir et gérer les programmes d'image de marque employeur afin d'attirer les talents, d'élever le niveau d'engagement des salariés et de promouvoir les valeurs du Groupe* ».

D'un point de vue opérationnel, chaque BU gère ses recrutements, et seuls les recrutements des tops managers sont gérés par le siège. Lors de la sélection, les compétences métiers doivent être maîtrisées, et les compétences comportementales attendues sont les suivantes :

- Aptitude à la conduite de projets (dimension transverse qui dépasse la mission) ;
- Adhésion, et transmission des valeurs et de la culture Danone comme « preuve d'engagement ».

De manière générale, Danone défend le respect du principe de diversité, en luttant contre des recrutements de « castes ».

D'un point de vue méthode, les juniors et les stagiaires sont recrutés par annonce dans la presse ou sur sites, sachant qu'il y a au siège un poste de responsable stages et partenariats-écoles, les postes de middle management et de direction sont pour leur part recrutés par des cabinets de chasse. En process normal, un recrutement compte cinq à six entretiens avec des managers ou des opérationnels, sans test de personnalité. Pour des postes sensibles, des tests spécifiques pourront être menés par les cabinets de chasse.

En résumé, les observations que nous avons pu faire au sein du Groupe Danone, sont similaires à celles que nous avons pu faire au sein du Groupe LVMH et confirment l'existence de pratiques RH classiques concernant le recrutement, et spécifiques concernant l'adéquation des valeurs et des compétences comportementales du candidat avec celle du Groupe.

Chez **Toyota**, la sélection est considérée comme un des axes essentiels de la politique RH. En matière de recrutement, le process et les critères de sélection sont normés, organisés par strate hiérarchique, et identiques partout dans le monde. De manière générale, les tests sont nombreux, discriminants, le système de sélection est très poussé et intègre une notion de méta-culture Toyota. La qualité principale recherchée chez les collaborateurs est qu'ils soient en mesure de travailler dans un schéma de consensus. On prendra ici pour exemple de méta-culture, l'usage du A3 qui est une méthode de résolution de problème, que les collaborateurs sont capables de faire, et refaire 10 fois par jour, car c'est un vecteur de communication entre pays (l'anglais étant mal maîtrisé, le A3 transmet les informations au-delà de la compréhension de la langue).

Encore une fois nous observons à travers cette entreprise l'importance du fit entre les valeurs/compétences comportementales du candidat et celles attendues en interne lors du processus de sélection/recrutement.

➤ Chez les middle size, nous constatons également que cette hypothèse se confirme :

Chez **Sephora**, le premier axe de leur politique de recrutement s'appuie sur une marque employeur très forte et très construite, elle-même nourrie par l'ensemble des valeurs et des comportements attendus et défendus au sein de l'entreprise. La marque employeur s'appuie sur un site internet dédié et très marketé « L'effet Sephora », une page sur Facebook, un compte sur Twitter et des vidéos emblématiques sur youtube. Elle s'appuie, par ailleurs, sur un engagement réciproque entre futurs collaborateurs « *engagement à donner le meilleur de soi-même au quotidien, au bénéfice de son propre développement humain et professionnel* », et managers « *engagement d'accompagner au quotidien celles et ceux qui veulent réussir* », qui se résume en une phrase forte : « *Nous rejoindre, c'est faire le choix d'intégrer un terrain d'expression unique qui vous permettra de vous révéler.* »

Le deuxième axe de leur politique de recrutement s'appuie sur la recherche de valeurs et de compétences comportementales chez les candidats, en phase avec les valeurs, les codes et le style de la Sephora Attitude :

- Etre obsédé par le client ;
- Etre orienté vers les résultats ;
- Savoir reconnaître et développer les talents ;
- Savoir prendre des risques ;
- Savoir réagir dans les situations de changement ;
- Savoir travailler en réseau ;
- Faire preuve de courage managérial ;
- Savoir décider dans le changement et l'incertitude ;
- Faire preuve d'exemplarité ;
- Savoir motiver et partager les succès.

Enfin, le troisième axe de la politique de recrutement de Sephora s'appuie sur la promesse d'une « Job experience » qui commence par des parcours d'intégration dont le but est de transmettre les valeurs de l'enseigne, mettre en place un système de tutorat

pour une partie de la population magasin (les spécialistes et les directeurs), et favoriser le développement du networking.

En conclusion, nous observons chez Sephora des pratiques spécifiques en matière de recrutement surtout liées au rayonnement d'une marque employeur très marketée, et à la recherche de valeurs et de compétences comportementales spécifiques.

Chez **Reed Expositions France**, nous n'observons pas de pratiques liées à la sélection et au recrutement très particulières. De manière très classique, l'entreprise privilégie le recrutement direct sur job board type Cadremploi ou APEC, et s'appuie également sur les réseaux sociaux, ou profite des sites de ses salons pour passer des annonces concernant plus spécifiquement les BU. De même, on note le montage de partenariats avec des écoles, le passage d'entretiens en hiérarchie et en transverse, associé parfois au test SOSIE¹⁵². En revanche, on observe tout de même un ensemble de compétences comportementales attendues lors des entretiens de recrutement, à savoir :

- La créativité – innovation – curiosité ;
- L'autonomie ;
- La ténacité ;
- Le goût du challenge ;
- L'esprit entrepreneur ;
- Une forte aptitude à travailler en équipe ;
- Un caractère/une personnalité affirmé.

En résumé, les observations que nous avons pu faire chez Reed Exposition confirment l'existence de pratiques RH classiques concernant le recrutement, et spécifiques concernant l'adéquation des valeurs et des compétences comportementales du candidat avec celle de l'entreprise.

- Enfin, dans le groupe des créations-start up, nous constatons aussi que notre hypothèse se confirme:

Chez **Free**, le recrutement de profils jeunes, âgés de moins de 35 ans et pas forcément expérimentés, est privilégié, l'objectif étant de recruter des jeunes « *motivés, pas forcément diplômés* » nous indique Maxime Lombardini, le Directeur Général. A part cette spécificité, nous ne disposons pas d'information concernant des pratiques RH spécifiques en matière de recrutement, même si l'adéquation des valeurs du candidat avec celle de l'entreprise nécessaire en terme d'adhésion.

Chez **Multiposting**, la sélection et le recrutement sont un des enjeux majeurs de la politique RH, l'obsession de la gouvernance étant d'attirer les meilleurs candidats, ce qui n'est pas facile quand on est peu connu. La politique de recrutement est ainsi vue comme un élément stratégique pour l'entreprise, car « *de la capacité à attirer et capter les meilleures compétences, dépendra la création de valeur pour l'entreprise* ». Elle est aussi la clé de voûte de l'ensemble du dispositif RH.

¹⁵² SOSIE : test de la personnalité et des motivations

D'un point de vue pratique, le process de sélection et de recrutement comporte des phases spécifiques :

- Mise en place d'un sourcing élargi qui utilise tous les canaux possibles ;
- Présélection téléphonique de 15 minutes pour essayer d'approcher du mieux possible un maximum de candidats ;
- Passage de tests spécifiques selon les postes à pourvoir ;
- Exigence de quatre références ;
- Réalisation de trois entretiens (manager, DRH et Président) sur une semaine, et réponse impérative du candidat dans les deux jours qui suivent la proposition d'embauche.

Nous pouvons donc conclure que dans cette entreprise la sélection et le recrutement sont des axes essentiels de la politique RH, tous deux alimentés par des pratiques spécifiques.

Chez **Immedia**, nous observons des pratiques de recrutement classiques qui s'appuient sur le recours à des cabinets de chasse ou à la cooptation notamment pour les profils seniors. Les profils recherchés sont avant tout des profils jeunes, idéalement première expérience avec du potentiel. Le circuit de recrutement est raccourci et se concentre autour de trois entretiens dans l'ordre suivant : cabinet de recrutement, puis fondateur, puis Directeur commercial.

On observe également la recherche d'une compétence comportementale clé en adéquation avec les valeurs de l'entreprise : avoir un tempérament entrepreneur.

Enfin, on note une spécificité surprenante en matière de recrutement dans le cadre d'une création d'entreprise, c'est la proposition systématique de CDI dans le but de :

- Donner envie ;
- Motiver ;
- Donner une vraie chance de se projeter et s'impliquer dans l'aventure ;
- Créer les conditions d'un environnement stable et formateur.

Cette politique étant un vrai levier de motivation et de fidélisation

En résumé, les observations que nous avons pu faire chez Immedia confirment l'existence de pratiques RH classiques concernant le recrutement, et spécifiques concernant l'adéquation des valeurs et des compétences comportementales du candidat avec celle de l'entreprise, et la proposition systématique de CDI en première embauche.

En conclusion, nous pouvons donc affirmer la validation de notre hypothèse 2 « Sélection et recrutement », au regard de notre étude empirique sur ce point. Nous résumons cette validation dans le tableau suivant :

Entreprises étudiées	Process de recrutement spécifiques	Congruence des valeurs du candidat
Groupe LVMH	Non Process classique	Oui
Groupe Danone	Non Process classique	Oui

Entreprises étudiées	Process de recrutement spécifiques	Congruence des valeurs du candidat
Groupe Toyota	Oui Process standardisés	Oui
Sephora	Oui Marque employeur très markétée	Oui
Reed Expositions France	Non Process classique	Oui
Free	NR	Oui
Multiposting	Oui + Importance stratégique	Oui
Eservglobal	NR	NR
Immedia	Oui CDI systématique	Oui

3.2.2. Apprentissage, développement des compétences et formation

Nous cherchons ici, comme posé en Hypothèse 2, de notre Chapitre 1 - partie III, à valider la capacité de l'entreprise à tendre vers l'organisation apprenante, permettant ainsi la diffusion d'une véritable culture du changement et de l'amélioration continue, grâce à la mise en place de pratiques liées à l'apprentissage, au développement des compétences, et à la formation.

- ✦ Au sein des Groupes que nous avons interviewés, nous pouvons constater que cette hypothèse se confirme :

Chez **LVMH**, le développement des compétences, repose sur une gestion des hauts potentiels essentielle dans la politique RH du Groupe, et très sélective. Les hauts potentiels sont identifiés à tous les niveaux hiérarchiques et à tous les niveaux de séniorités du Groupe. Cependant les services RH ont développé la conviction selon laquelle les hauts potentiels sont plus nombreux avant 32-35 ans, âge où il y a généralement une baisse de motivation souvent liée à une vision de « come back arrière » sur le chemin parcouru, ou un changement dans le système des valeurs (construction familiale...).

Nous observons que le management partage la philosophie RH du Groupe, et doit s'impliquer dans la détection des potentiels. A titre d'exemple, des petits déjeuners sont ainsi organisés pour briefier le management et le top management sur l'importance de leur implication dans la remontée d'informations annuelle sur l'évaluation des compétences.

Les qualités identifiées chez un haut potentiel LVMH sont les suivantes :

- La learning agility : j'apprends plus vite que les autres, je dispose d'une « mental agility », et je suis en situation de « problem solving » ;

- L'intelligence émotionnelle : c'est la compréhension des situations et des contextes ;
- Le culture quotient : c'est le background culturel personnel versus le background culturel, professionnel à intégrer ;
- Le spiritual quotient : c'est la capacité à percevoir des choses qui dépassent la réalité et le conscient, relatives à soi-même, et à ses besoins profonds.

Cette approche repose sur un modèle existant relatif aux trois types d'intelligence : IQ, EQ, SQ, qu'il est possible d'illustrer ainsi :

Table 1: **Three Types of Intelligence**

Capital	Intelligence	Function
IQ		
Material Capital	Rational Intelligence	What I think
EQ		
Social Capital	Emotional Intelligence	What I feel
SQ		
Spiritual Capital	Spiritual Intelligence	What I am

EQ = Emotional quotient IQ = Intelligence quotient SQ= Spiritual quotient

Selon les RH du Groupe, l'idée est que l'harmonisation de chaque quotient favorise l'épanouissement du potentiel de l'individu, qui gagne alors en confiance et en sérénité, et devient plus apte à gérer la pression et à faire progresser son équipe. L'individu prend ainsi conscience de son rôle au sein de l'entreprise ce qui est source de motivation, tandis que « l'Autre », c'est à dire ses collègues lui apparaissent indispensables au bon fonctionnement du groupe, et donc de l'entreprise. Chacun comprend son rôle, les rapports entre collaborateurs paraissent évidents, les synergies gagnent en efficience pour une entreprise plus performante.

LVMH identifie par ailleurs deux qualités supplémentaires chez un haut potentiel du Groupe:

- ✓ Le besoin d'aspiration et d'ambition qui engendre les comportements suivants :
 - Besoin d'accomplissement personnel dans le travail ;
 - Envie de prendre des responsabilités ;
 - Envie de reconnaissance ;
 - Envie de progression et d'ascension ;
 - Envie de faire des efforts pour grimper.
- ✓ L'« Engagement and Commitment » qui implique :
 - L'« Emotional commitment » : fit personnel avec la maison, « intend to stay »(éléments de fidélisation) ;

- Le Rational commitment : personne qui voit son intérêt à progresser dans la maison ;
- L'Engage others people : capacité à emmener les autres.

LVMH définit également trois catégories de hauts potentiels :

✓ **Les futurs A :**

- Détection de potentiels en situation de performance que l'on prévoit de passer sur des positions leaders/managers dans les 5 ans à venir, en favorisant leur accès à des plans de formation et de mobilités ;
- Profil : 5 à 10 ans d'expérience (35 ans maximum), grande capacité d'apprentissage et d'adaptation à des situations de plus en plus complexes
- 250 personnes concernées (sur 100 000 personnes dans le groupe) ;
- 1 personne aux RH en gestion temps plein sur cette catégorie.

✓ **Les contributors :**

- Susceptibles de prendre un poste clé pour le business ;
- Extrêmement observés ;
- 250 personnes concernées (sur 100 000 personnes dans le groupe).

✓ **Les jeunes diplômés suivis par les maisons**

On observe, à travers cette politique de gestion compétences, qui ne traite de manière très sélective que les hauts potentiels, que peu de gens sont suivis, mais très bien. Cette sélectivité nous rappelant d'ailleurs la rareté des biens commercialisés par la maison.

Enfin, de manière concrète, on observe plusieurs actions mises en place pour développer les talents :

- ✓ Encouragement des initiatives personnelles ;
- ✓ Mise en situation de challenge, dans une zone de « stretch », dont le but est la mobilisation de plus de ressources et d'intelligence pour apprendre. C'est la zone de développement des potentiels, en dehors de la zone confort qui n'est pas une zone de progression mais de maîtrise, et de la zone de stress qui est une zone de blocage et qui ne doit pas concerner les talents ;
- ✓ Formation :
 - Formation au niveau du Groupe, sur les valeurs, la vision, le sens ;
 - Formation par branche (joaillerie, vins & spiritueux, parfums, couture, retail...) ;
 - Formation dans les maisons.
- ✓ Mobilité ;
- ✓ Mise en place d'une « Revue annuelle des talents et des successions plans » :
 - Définition des postes clés ;
 - Identification des ressources internes versus les besoins nécessaires à la croissance des maisons ;
 - Planification des besoins de recrutement, et de développement – formation.

Dans un autre registre, concernant la notion d'organisation apprenante, on observe aussi l'existence d'une LVMH House, maison de partage des expériences pour le top management, ouverte à Londres au 15 St Georges Street, dans un lieu d'exception, dont

le but est de partager et renforcer la vision, le leadership, et les best practice du Groupe et des maisons.

En résumé, les observations que nous avons pu faire chez LVMH confirment l'existence de pratiques RH spécifiques concernant l'apprentissage, le développement des compétences et la formation.

Chez **Danone**, le premier axe de développement de la politique RH a pour but de « développer le professionnalisme de tous les employés afin d'anticiper l'évolution des métiers, et de contribuer à leur employabilité », tandis que le troisième axe a pour but de « développer les organisations, les compétences et la networking attitude ». Les RH ont ainsi un triple rôle dans la gestion des compétences :

- ✓ Fixer le cadre du développement des compétences et de la formation ;
- ✓ Partager l'action RH avec les managers et les collaborateurs. Il s'agit d'ailleurs du deuxième axe de développement de la politique RH « améliorer la performance managériale en s'appuyant sur la démarche Odyssée (mobilisation, co-responsabilisation des managers dans l'action RH) » ;
 - Les managers sont les RH de proximité
 - Les collaborateurs sont les acteurs de leur parcours professionnel
- ✓ Jouer un rôle de coach et d'accompagnateur dans le développement de chacun.

Cette implication des RH dans la gestion des compétences est une des compétences fonctionnelles attendue de la part du service RH par la direction qui la définit ainsi : « *capacité à identifier les besoins de développement des compétences des BU et à apporter et mettre en œuvre les solutions de développement appropriées* ».

On notera, comme évoqué précédemment, que le but du développement des compétences chez Danone est de favoriser l'émergence de la poly compétence chez les employés.

D'un point de vue opérationnel, les RH ont mis en place « un chemin de développement et de performance » qui s'applique à tous, dans le but de développer et de faire grandir l'ensemble des collaborateurs. Nous insistons ici sur le fait que toute la population du Groupe est concernée par ce process, à l'inverse de LVMH qui pratique une gestion des compétences très sélective.

- ✓ La première étape de ce chemin de développement et de performance est la définition de la performance individuelle au sein du Groupe. Ainsi, être performant chez Danone, il est nécessaire :
 - d'atteindre et de dépasser ses objectifs ;
 - de démontrer les bonnes compétences, les comportements et les aptitudes personnelles adéquats ;
 - de prendre le soin de développer ses collègues et ses équipes ;
 - d'être solidaire de son manager ;
 - de faire vivre les valeurs Danone ;
 - de mobiliser tout son talent pour aller au-delà de ce qui attendu.
- ✓ La deuxième étape consiste à fournir à chaque collaborateur les clés de son propre développement, à travers le discours suivant : Chez Danone chacun est

acteur de son développement. Les collaborateurs sont responsables de leur performance, de leur carrière, et de leur professionnalisation via des formations et leur participation à de nouveaux projets. Il revient à chacun individuellement, de constituer son réseau et de saisir les opportunités d'être exposé. Ils peuvent s'appuyer sur leur manager d'équipe qui leur donne des objectifs individuels ou d'équipe challengeant. Il est leur RH de proximité, il les coache sur leurs performances, leurs compétences, leur donne du feedback sur leur potentiel et leur carrière, les conseille pour leur prochain poste. De son côté, le RH est facilitateur dans la relation manager – collaborateur :

- Il crée les conditions pour faire vivre les valeurs Danone et l'équité entre équipiers ;
- Il aide les collaborateurs à construire leur projet professionnel, et à comprendre les règles du jeu ;
- Il accompagne et coache les managers d'équipes pour qu'ils soient les premiers développeurs de leurs équipes.

- ✓ Concrètement, ce chemin de développement et de performance consiste en des étapes que l'on peut résumer de la manière suivante (cf. Annexe 4 : étapes annuelles du développement et de la Gestion de carrière chez Danone, page 124) :

Novembre – Décembre N :	Revue De Performance (RDP)
Janvier N+1 :	Revue De Performance Plan de Développement Individuel Passage en Annual Salary Review
Février –Mars:	Préparation des People Review
Avril- Mai :	People Review
Mai-Juin :	Comité Ressources de la fonction
Juin :	Feedback carrière
Juillet à Décembre (mensuel):	Démarche en continu : Point Sur Activité (PSA), coaching et feedback

En plus du chemin de compétence et de performance, le Groupe a formalisé ses règles de **mobilité** de la manière suivante :

- Un collaborateur doit rester sur un poste identique pendant 3 à 5 ans ;
- Le but d'une évolution vers un poste différent est de gagner en poly-compétence
- Une proposition à l'international est possible dans différents contextes : besoin d'un transfert de compétences, marchés en fort développement, étape nécessaire dans le parcours d'un futur « high potential » ou compétence particulière pour participer à un groupe projet ;
- Une compensation financière est prévue sous forme d'un package prédéfini dans le cas d'une mobilité géographique nationale ou internationale.

On notera que l'ensemble des postes à pourvoir et ouverts à la mobilité interne sont consultables par tous grâce à la mise en place d'un système de « Job alert » en interne.

Concernant la notion d'organisation apprenante, les RH intègrent dans leurs compétences fonctionnelles :

- Le développement des organisations : en ayant la capacité de faire évoluer les organisations, les processus et les méthodes de travail de la BU pour répondre à ses enjeux business et dans le cadre des standards du groupe ;
- La conduite du changement : en ayant la capacité à anticiper et à conduire les changements permettant à la BU d'optimiser sa performance et de capitaliser sur ses opportunités business.

Par ailleurs, les RH proposent des solutions de learning à tous, pour partager les connaissances et les bonnes pratiques. Ces solutions s'appuient sur la « networking attitude » qui est une dynamique d'échange entre les managers afin de favoriser le partage des bonnes pratiques d'une filiale à l'autre, directement entre managers, sans nécessairement passer par les circuits hiérarchiques classiques. Les personnes qui ont expérimenté des bonnes pratiques sont des « givers », et celles qui en ont besoin sont des « takers ». Dans un premier temps, le networking s'est développé à travers la mise en place d'événements et de rencontres spécialement imaginés et mis en scène pour créer des occasions d'échange, notamment en mettant en place une atmosphère ludique pour avancer sur les projets en cours.

Progressivement, le networking franchit chez Danone de nouvelles étapes avec l'ambition d'associer à la démarche, en plus de tous les managers, les employés et partenaires extérieurs. Ainsi, la *networking attitude* s'est récemment enrichie des « *learning expeditions* » : des immersions dans d'autres entreprises, différentes et particulièrement innovantes.

Le networking s'appuie sur les outils du Dan 2.0 présentés plus haut.

Au total, en cinq ans, plus de 1000 bonnes pratiques ont été présentées pour être déployées, par ailleurs, plus de 70 réseaux de partage sont actifs dans tous les domaines d'activité de l'entreprise.

Par ailleurs, on observe l'existence d'un Danone Campus, une université d'entreprise itinérante, réunit, quatre fois par an, entre 150 et 300 managers de tous niveaux, dans un lieu unique. Cette formule innovante d'université d'entreprise permet aux managers de se retrouver pendant une semaine, afin de partager la culture, les valeurs et les bonnes pratiques de Danone et de suivre des sessions de formation. Les sessions 2008 de Campus ont eu lieu en Asie (Chine, Japon, Indonésie), en Amérique (Brésil, Argentine, Etats-Unis) et en Egypte.

En résumé, les observations que nous avons pu faire chez Danone confirment l'existence de pratiques RH spécifiques concernant l'apprentissage, le développement des compétences et la formation.

Chez **Toyota**, la gestion des compétences repose sur la formation qui est la clé de voûte de leur politique RH. Au-delà, de l'apport de compétences qu'elle représente en développement, la formation est vue comme un levier de mise à niveau pour des personnes présentant des lacunes. La gestion des compétences repose aussi sur l'action du manager qui est vu comme un coach, capable de transmettre des compétences.

Concernant la notion d'organisation apprenante, elle est contenue dans la philosophie de fonctionnement dans la mesure où toute l'organisation, et chaque collaborateur, apprennent énormément de leurs erreurs afin qu'elles ne se reproduisent plus. Cet apprentissage est facilité par un mode de fonctionnement qui ne déroge jamais à la règle

du standard, tout est analysé au regard du standard, il faut sans cesse revenir au nominal, à la situation contrôlée ce qui génère l'amélioration des process en continu. En résumé, les observations que nous avons pu faire chez Toyota confirment l'existence de pratiques RH spécifiques concernant l'apprentissage, le développement des compétences et la formation.

➤ Chez les middle size, nous constatons également que cette hypothèse se confirme :

Chez **Sephora** le développement des compétences est « classique ». Il s'appuie sur la remontée d'informations des besoins des collaborateurs obtenue pendant les entretiens annuels d'évaluation, et ceux exprimés par les managers d'un point de vue opérationnel.

Il s'accompagne d'un dispositif de formation reposant essentiellement sur la Sephora University. L'action de formation intègre quatre objectifs différents :

- Développer les talents
- Développer l'employabilité
- Intégrer les objectifs du plan stratégique business
- Développer les dernières tendances du secteur

La mobilité est essentielle dans la gestion des compétences, car elle est source d'opportunités de développement. Elle couvre trois dimensions :

- Mobilité métier
- Mobilité géographique
- Mobilité groupe

Les collaborateurs doivent être proactifs dans leur projet de mobilité, le facteur clé de succès d'une mobilité réussie étant la capacité à se créer en amont un réseau au sein du groupe afin de connaître ses homologues. De manière générale, les mobilités sont gérées en transverse par les équipes RH des maisons et du groupe.

Concernant la notion d'organisation apprenante, elle fait partie des engagements du Sephora Style et du SMS, à travers ces différentes promesses :

- Partage et communication en transverse en toute liberté
- Transmission des connaissances
- « Nous accueillons les changements comme des opportunités stimulantes de progrès »

En résumé, les observations que nous avons pu faire chez Sephora confirment l'existence de pratiques RH spécifiques concernant l'apprentissage, le développement des compétences et la formation.

Chez **Reed Expositions France** l'attachement et le taux de fidélisation très fort aux maisons mettent les collaborateurs en zone de confort, où ils surperforment en arrivant tout de même à rester innovant dans leur métier. L'objectif du dispositif de gestion des compétences mis en place par les RH est donc de contrarier la zone de confort/performance dans laquelle se trouvent beaucoup de collaborateurs, en favorisant les mobilités entre business unit. S'en suivent trois objectifs classiques :

- Identifier les nouveaux besoins du business en termes de compétences ;
- Développer les compétences entre secteurs ;
- Travailler en business partner avec les managers.

Nous notons que le service RH ne parle pas de gestion des “hauts potentiels” ou des “talents”, nous précisant qu’il n’aimait pas cette approche élitiste de la gestion des compétences.

D’un point de vue pratique, la gestion des mobilités s’appuie sur un Comité de mobilité et de développement, dans lequel est impliqué le management et sur la remontée des besoins individuels à travers les entretiens d’évaluation.

Des actions en gestion des compétences sont par ailleurs menées multiaxes :

- Formation
- Coaching
- Mentoring
- Implication dans des groupes projets

Concernant la notion d’organisation apprenante, on note l’existence d’une Université d’entreprise à Londres au niveau groupe pour le top management, dont le but est de permettre l’échange de best practices et d’intervenir auprès du top management sur les sujets du management, du leadership, de la conduite stratégique.

En résumé, les observations que nous avons pu faire chez Reed Expositions France confirment l’existence de pratiques RH spécifiques concernant l’apprentissage, le développement des compétences et la formation.

➔ Enfin, dans le groupe des créations-start up nous constatons que notre hypothèse se confirme plus ou moins :

Chez **Free**, la gestion des compétences reste classique. Elle s’appuie sur la valorisation du capital humain à travers la formation, et des formes de récompenses diverses.

Chez **Multiposting**, nous n’observons rien de notable en matière de gestion des compétences, ni en matière d’organisation apprenante, la priorité absolue étant donnée au recrutement.

Chez **Eservglobal**, nous observons des pratiques propres aux organisations apprenantes comme l’analyse post mortem des projets, qui consiste à analyser en profondeur des projets choisis et à en diagnostiquer les dysfonctionnements. Cela permet d’intégrer des boucles d’apprentissage qui s’additionnent à celles qui sont réalisées en cours de projet. Les RH ont contribué à ce qu’un terrain favorable à de vrais débats s’installe dans l’entreprise pour favoriser cet apprentissage.

Chez **Immedia**, la gestion des compétences consiste essentiellement à former les collaborateurs à des techniques de vente spécifiques pour améliorer leur performance. La détection des potentiels est faite par le fondateur, qui leur accorde une reconnaissance financière supplémentaire et leur donne des missions spéciales.

La notion d'organisation apprenante se retrouve par ailleurs dans la philosophie très entrepreneuriale, qui intègre une prise de risque importante et une approche expérimentale que le fondateur exprime ainsi « On se lance et on verra », « On apprend en marchant », « On s'adapte ».

En conclusion, nous pouvons donc affirmer la validation de notre hypothèse 2 « Apprentissage, développement des compétences et formation », au regard de notre étude empirique sur ce point. Nous résumons cette validation dans le tableau suivant :

Entreprises étudiées	Développement des compétences	Organisation apprenante
Groupe LVMH	Oui, sélective. Gestion des hauts potentiels très pointue	Oui Top management LVMH House
Groupe Danone	Oui, pour tous. Chemin de développement et de performance	Oui Networking attitude
Groupe Toyota	Oui Formation et coaching	Oui Philosophie du standard
Sephora	Oui Formation et mobilités	Oui Contenue dans les valeurs
Reed Expositions France	Oui Mobilité entre BU	Oui Top management
Free	Oui Formation	NR
Multiposting	NR	NR
Eservglobal	NR	Oui Boucles d'apprentissage
Immedia	Oui Formation	Oui Approche expérimentale

3.2.3. Gestion des performances

Nous cherchons ici, comme posé en Hypothèse 2, de notre Chapitre 1 - partie III, à valider au travers de la gestion des performances, des méthodes d'évaluation des collaborateurs spécifiques aux organisations agiles.

- Au sein des Groupes que nous avons interviewés, nous pouvons constater que cette hypothèse se confirme :

Chez **LVMH**, l'évaluation des compétences se fait de manière classique par le biais d'un entretien d'évaluation annuel appelé MPP (Mobilité Par le Potentiel). Cet entretien a pour but d'évaluer la performance individuelle de l'année écoulée (résultats versus objectifs), mais aussi de fixer les objectifs de l'année à venir, et d'envisager des axes de

développement pouvant passer par des formations ou une mobilité. Son originalité repose sur une grille d'évaluation de 16 compétences comportementales répondant aux valeurs et aux attendus du Groupe (cf. Annexe 5 : Grille d'évaluation des compétences comportementales chez LVMH, page 125).

Cette grille servant par ailleurs à définir les axes d'amélioration possible à travailler pour le collaborateur évalué qui doit être force de proposition dans les actions à mener pour son propre développement.

Au terme de l'entretien MPP (Mobilité Par le Potentiel), le manager note la performance individuelle du collaborateur sur une échelle de trois niveaux :

- Dépasse les attentes
- Conforme aux attentes
- Améliorations attendues

En résumé, les observations que nous avons pu faire chez LVMH confirment l'existence de pratiques RH spécifiques concernant le dispositif d'évaluation, notamment pour la maîtrise de certaines compétences comportementales.

Chez **Danone**, la gestion de la performance fait partie des compétences RH fonctionnelles. Elle se traduit par « la capacité à accompagner les managers opérationnels des BU dans le management de la performance de leurs collaborateurs et à gérer leur développement individuel »

Cette gestion de la performance s'appuie sur le chemin de développement et de performance que nous avons évoqué précédemment dans la validation de l'hypothèse qui concerne la gestion des compétences.

Elle est formalisée à travers différents process que nous rappelons simplement ici :

- Le PSA : Point sur Activité
- La RDP : Revue de Performance
- Le PDI : Plan de Développement Individuel
- L'ASR: Annual Salary Review
- People Review et Feedback Carrière

En résumé, les observations que nous avons pu faire chez Danone confirment l'existence de pratiques RH spécifiques concernant le dispositif d'évaluation.

Chez **Toyota** l'évaluation porte à la fois sur les compétences et la performance, et repose sur un modèle selon lequel un collaborateur est promu en fonction des compétences, et rémunéré en fonction de la performance. Dans les faits :

- L'évaluation des compétences (techniques et comportementales) va impacter la promotion ;
- L'évaluation de la performance au poste va impacter la rémunération.

En résumé, les observations que nous avons pu faire chez Toyota confirment l'existence de pratiques RH spécifiques concernant le dispositif d'évaluation.

- Chez les middle size, nous constatons également que cette hypothèse se confirme :

Chez **Sephora**, on observe une duplication de l'entretien MPP présenté précédemment pour le Groupe LVMH.

Cependant, si la duplication est parfaite, nous observons tout de même quelques pratiques spécifiques à l'enseigne :

- Evaluation de l'atteinte des objectifs fixés, mais surtout de la manière et des compétences mises en œuvre pour y arriver ;
- Evaluation aussi des compétences spécifiques au SMS présentées précédemment dans la partie Sélection et recrutement.

Chez **Reed Expositions France**, la méthode d'évaluation des collaborateurs repose classiquement sur un entretien d'évaluation. En revanche, nous notons que l'évaluation ne relève pas seulement de la seule hiérarchie directe, mais aussi des collaborateurs directs en transverse.

En résumé, les observations que nous avons pu faire chez Sephora et Reed Expositions France confirment l'existence de pratiques RH spécifiques concernant le dispositif d'évaluation.

- Enfin, dans le groupe des créations-start up nous constatons aussi que notre hypothèse se confirme :

Chez **Free**, de manière très surprenante, il n'y a pas d'entretiens annuels, sauf si le manager ou le collaborateur pense que c'est important. Ce peu de formalisation du process d'évaluation est lié au management de proximité voulu par la direction qui permet aux managers, peu nombreux, de bien connaître leurs équipes et de pouvoir accompagner leur développement de manière très spontanée et individualisée.

Chez **Immedia**, l'évaluation de la performance repose sur un entretien semestriel. Nous observons que, dans un contexte purement entrepreneurial, cet entretien vise également à s'assurer du « bien-être » du collaborateur dans l'organisation en construction, et dans sa zone de challenge.

Chez **Multiposting** et **Eservglobal**, nous ne disposons pas d'informations concernant les méthodes d'évaluation.

En conclusion, nous pouvons donc affirmer la validation de notre hypothèse 2 « Gestion des performances », au regard de notre étude empirique sur ce point. Nous résumons cette validation dans le tableau suivant :

Entreprises étudiées	Gestion des performances	Méthodes d'évaluation
Groupe LVMH	Oui	Entretien annuel MPP Grille d'évaluation de compétences comportementales
Groupe Danone	Oui	Process chemin de développement et de performance
Groupe Toyota	Oui	Entretien compétences et performance
Sephora	Oui	MPP + évaluation compétences comportementales spécifiques
Reed Expositions France	Oui	Entretien par la hiérarchie et en transverse
Free	Oui	Au quotidien Management de proximité
Multiposting	NR	NR
Eservglobal	NR	NR
Immedia	Oui	Entretien performance + Evaluation du bien-être

3.2.4. Pratiques de rétribution monétaire

Nous cherchons ici, comme posé en Hypothèse 2, de notre Chap. 1 - partie III, à valider l'existence de pratiques significatives en terme de rémunération (individuelle, collective...), y compris concernant des pratiques de rétributions non directement monétaires

- Au sein des Groupes que nous avons interviewés, nous pouvons constater que cette hypothèse se confirme :

Chez **LVMH**, la politique de rémunération ne présente pas d'aspérité. Elle se situe de manière générale un peu au-dessus du marché, sauf pour les talents et le top management, dont les packages de rémunération peuvent se situer très au-dessus du marché. Cependant, on observe de manière différenciante la prise en charge d'un certain « train de vie » pour des collaborateurs privilégiés.

Chez **Danone**, la politique de rémunération est un des enjeux majeurs de la politique RH. Elle constitue ainsi un des axes de développement de la politique RH du Groupe qui consiste à « *bâtir une politique de reconnaissance attractive fondée sur la contribution individuelle et collective* ».

Les principes clés en sont les suivants :

- Fonder des politiques salariales positionnées au niveau des entreprises comparables, différenciées en fonction des contributions, selon des critères équitables ;
- Appliquer des politiques en matière de protection sociale et de retraite qui se situent au moins au niveau des standards locaux des entreprises comparables ;
- Associer collectivement le personnel aux résultats, en fonction de la marche et du devenir de l'entreprise ;
- Mettre en œuvre toutes formes de reconnaissance, individuelle ou collective, monétaire et non monétaire, qui favorisent l'implication des individus et des équipes ;
- Communiquer aux intéressés les politiques de rémunération globale et leurs composantes.

De manière générale, nous observons que les packages proposés ne sont pas particulièrement attractifs, et restent situés dans le marché.

En revanche, on observe de manière différenciante que la fixation des salaires et des avantages dépend d'une grille de niveaux liée elle-même à une grille de postes et de compétences. Il existe actuellement 13 niveaux (du niveau 13, le plus bas, au niveau 1 le plus élevé), avec un effet de bascule fort entre le passage du niveau 8 (60 000 euros) au niveau 7 (90 000 euros + voiture de fonction). A noter que la politique salariale se conçoit au niveau du Groupe, et qu'elle est uniforme pour toutes les BU.

Chez **Toyota**, la cible en rémunération est le Q3 du marché général (et non de l'industrie ou de l'industrie automobile). La politique de rémunération est donc plutôt attractive.

✚ Chez les middle size, nous constatons des systèmes de rémunération classique peu différenciants

Chez **Sephora**, nous observons que les grilles de salaires sont au-dessus du marché pour la population magasin. En revanche, elles sont dans le marché en ce qui concerne la population siège.

Chez **Reed Expositions France**, il est difficile de se positionner par rapport au marché car il y a peu de concurrents comparables.

Le positionnement des salaires est différent selon les populations :

- Package en phase avec le marché sur des profils junior/junior+ ;
- Package au-dessus du marché pour des profils + expérimentés ;
- Package variable très élevé pour la population des commerciaux.

- Enfin, dans le groupe des créations-start up, nous constatons que notre hypothèse se confirme:

Chez **Free**, les salaires sont relativement bas dans un secteur moins attractif qu'il y a quelques années. En revanche, ils sont compensés par un fort intéressement sous forme de stock-options ou d'actions gratuites.

Chez **Multiposting**, la politique salariale accompagne et soutient la politique de recrutement qui vise à rendre l'entreprise la plus attractive possible, en positionnant les rémunérations à l'embauche pour les métiers stratégiques environ 10% au-dessus du marché. Les commerciaux spécifiquement sont en mesure de percevoir une rémunération sans plafond en fonction du chiffre d'affaire qu'ils rapportent.

Chez **Immedia**, les packages de rémunération et le système de primes sont dans le marché. Un système de primes sur objectifs trimestrielles soutient la performance commerciale.

Chez **Eservglobal**, nous ne disposons pas d'information concernant la rémunération.

En conclusion, nous pouvons donc affirmer la validation de notre hypothèse 2 « Pratiques de rétribution monétaire », au regard de notre étude empirique sur ce point. Nous résumons cette validation dans le tableau suivant :

Entreprises étudiées	Pratiques spécifiques de rémunération	Rétribution non directement monétaires
Groupe LVMH	Positionnement dans le marché sauf pour les talents	Parfois prise en charge d'un « train de vie »
Groupe Danone	Grille de salaires Positionnement dans le marché	Packages complets
Groupe Toyota	Packages attractifs	NR
Sephora	Positionnement dans le marché	NR
Reed Expositions France	Positionnement adapté selon la population	NR
Free	Salaires faibles Intéressement attractif	NR
Multiposting	Positionnement au-dessus du marché	NR
Eservglobal	NR	NR
Immedia	Positionnement dans le marché	NR

4. Focus sur des pratiques RH différenciantes observées dans certaines entreprises

4.1. Droit à l'erreur

Nous avons observé chez certaines entreprises interviewées la reconnaissance du droit à l'erreur comme étant une pratique différenciante propre aux entreprises agiles.

Chez **Toyota**, le droit à l'erreur est reconnu, sachant qu'en cas d'erreur, on va s'attacher à comprendre pourquoi cette erreur est survenue en allant à la cause racine.

Chez **Sephora**, la reconnaissance du droit à l'erreur est un des engagements du Sephora Management Style : « *Nous encourageons les initiatives et privilégions les idées nouvelles...en reconnaissant le droit à l'erreur* ».

Chez **Reed Expositions France**, la reconnaissance du droit à l'erreur entre dans le cadre de l'innovation permanente, et de la production d'idées.

Chez **Eservglobal**, le droit à l'erreur est reconnu, et s'inscrit dans la culture d'apprentissage que nous avons présenté précédemment.

Enfin, chez **Immedia**, la gestion de projets en contexte entrepreneurial implique nécessairement la reconnaissance du droit à l'erreur, indissociable de la prise de risque et de l'approche expérimentale.

A contrario, le droit à l'erreur n'est pas valorisé chez LVMH, et il n'est pas évoqué chez **Danone**.

4.2. Les conditions de travail et work/life balance

Concernant les conditions de travail et le work/life balance, nous avons observé des pratiques très différentes d'une entreprise à une autre, qui ne nous permettent pas de considérer cet item comme un facteur d'agilité dans l'entreprise.

Au sein des grands Groupes, nous observons que les conditions de travail et le work/life balance ne sont pas très bons. **LVMH** le reconnaît en précisant que ce n'est pas un « atout » du Groupe, tandis que, chez **Danone**, on observe une amplitude horaire importante, une charge de travail lourde, des conditions de travail stressantes dans une ambiance « hyper boulot ». Cependant, nous devons nuancer cette observation par la mise en place récente d'un système de télétravail qui permet aux collaborateurs de travailler à domicile une journée par semaine, sur demande validée par le N+1, 48 heures avant la date souhaitée. Nous notons également la mise en place d'un observatoire du stress pour essayer de pallier aux conditions évoquées ci-avant. Concernant **Toyota**, nous n'avons pas d'informations particulières, sauf à noter que la priorité est donnée sur la sécurité au travail.

Chez les middle size, nous observons deux situations opposées : chez **Sephora** les conditions de travail sont stressantes, avec une grosse amplitude horaire, et une grosse

charge de travail. Tandis que chez **Reed Exposition France** nous observons que le work/life balance est très bon, avec :

- Une vraie flexibilité du temps de travail : beaucoup de collaborateurs sont aux 4/5^{ème} d'autres travaillent de leur domicile ;
- Une vraie flexibilité horaire : arrivée jusqu'à 9h30 – départ à partir de 17h30 ;
- La mise en place d'un accord de qualité de vie prévoyant différentes mesures comme par exemple : l'interdiction d'organiser des réunions avant 9h30 ou après 17h30, la possibilité d'être absent pour s'occuper d'un enfant malade...

Cette qualité du work/life balance entraîne une forte féminisation de la population en âge de la maternité. On compte ainsi 70% de femmes, avec une moyenne d'âge de 35 ans. A noter que sur 9 membres du Comité de direction, 4 sont des femmes, soit presque la parité.

Au sein du dernier groupe des créations-start up, nous observons chez **Multiposting** qu'une attention toute particulière est portée à l'ambiance de travail et aux relations interpersonnelles. Une enquête a été menée auprès de l'ensemble des collaborateurs, donnant la possibilité à chacun de s'exprimer sur ses conditions de travail, sa perception de l'organisation, les modifications souhaitées dans les modes de fonctionnement et dans ses relations de travail. Les résultats de l'enquête ont permis d'identifier une centaine d'actions concrètes à mettre en œuvre touchant à la fois à l'amélioration de la qualité de vie au quotidien, et à l'optimisation de l'organisation, telles que : augmenter la taille des écrans des ordinateurs des développeurs, organiser une salle de repos, améliorer la communication entre les développeurs et les commerciaux. Par ailleurs, des actions sont mises en place à l'initiative de la direction pour améliorer la convivialité dans l'entreprise.

Chez **Immedia**, nous observons que les « règles de vie » sont fermes, ce qui est considéré comme nécessaire pour faire face au challenge, et lutter contre l'esprit dilettante qui pourrait naître dans une start up « trop cool ». Ainsi les horaires sont encadrés : arrivée à 9h30 maximum le matin, une heure de pause le midi et un code vestimentaire interdit le port du jean - baskets. L'accent est mis également sur des actions de team building dans le but de favoriser la convivialité entre collaborateurs : organisation de déjeuners et d'after work tous ensemble, partage de la galette des rois, du dîner de Noël, aventure d'un séminaire détente et plaisir une fois par an.

4.3. L'engagement

De manière générale, nous avons retrouvé la notion d'engagement chez toutes les entreprises que nous avons interviewées. Chez **LVMH**, elle se retrouve dans une des cinq valeurs du Groupe : « *Etre animés de la volonté d'être les meilleurs, d'adhérer à une culture d'entreprise forte, être fier d'appartenir au Groupe* ». Chez **Danone**, on attend des collaborateurs qu'ils transmettent les valeurs et la culture du Groupe comme « *preuve de leur engagement* ». Cette attitude est d'ailleurs considérée comme une compétence comportementale attendue. Par ailleurs, un des enjeux de la politique RH est de « *Créer les conditions de l'engagement des salariés* ».

Chez **Sephora**, l'engagement est réciproque entre les collaborateurs : « *L'expérience Sephora, c'est votre engagement et votre investissement à donner le meilleur de vous-même au quotidien au bénéfice de votre développement humain et professionnel* » et l'entreprise « *Nous accompagnons au quotidien celles et ceux qui veulent réussir : des coachs, des relais opérationnels, un système de rémunération attractif lié à la performance individuelle, une valorisation des succès, une politique mobilité attractive* ».

Chez **Free**, l'engagement est beaucoup lié au secteur, au métier, et à l'entreprise qui garde une bonne image, qui propose des projets innovants et reste attractive alors que les autres entreprises du secteur ne font pas rêver : plans sociaux, suicides, difficultés à s'adapter. ...

Chez **Multiposting**, l'engagement fait partie des valeurs de l'entreprise. C'est un point de validation lors du processus de recrutement.

Chez **Immedia**, l'engagement des collaborateurs est impératif. Il est lié à celui de la direction qui l'exprime ainsi : « *le boss est garant du bien-être des salariés en échange de leur engagement fort dans le projet* ».

En conclusion, nous observons des disparités importantes concernant le droit à l'erreur, les conditions de travail, et l'engagement, que nous résumons dans le tableau suivant :

Entreprises étudiées	Droit à l'erreur	Conditions de travail & Work/Life balance	Engagement
Groupe LVMH	Non	Mauvais	Engagement = fierté d'appartenance
Groupe Danone	NR	Moyen , Télétravail, Possible, Observatoire du stress	Engagement = transmission de la culture Danone
Groupe Toyota	Oui	Sécurité au travail	Engagement = fierté d'appartenance
Sephora	Oui	Mauvais	Engagement réciproque
Reed Expositions France	Oui	Très bon Flexibilité	NR
Free	NR	NR	Oui
Multiposting	NR	Très bon Enquête de satisfaction Convivialité	Oui
Eservglobal	Oui	NR	NR
Immedia	Oui	Bon Règles de vie Convivialité	Engagement réciproque

5. Confirmation de nos hypothèses et points d'étonnement

5.1. Confirmation de nos hypothèses

Se nourrissant des constats que nous venons de faire (Cf. : annexes 6 et 7, pages 126-132), nous allons maintenant mettre en avant les hypothèses validées.

Premièrement, nous constatons, parmi toutes les entreprises de notre échantillon, que l'existence et le partage d'une **culture commune et de valeurs fortes** nourrit l'agilité stratégique.

- Nous constatons également que toutes ces entreprises s'organisent autour d'une ou plusieurs **figures leaders et visionnaires**. La diffusion de la vision, de la culture et des valeurs se fait différemment selon le mode de gouvernance et la taille de l'entreprise. Dans les Groupes, elle est formalisée, structurée et relayée par les RH et les managers. Dans les start-up, elle est incarnée par les fondateurs au quotidien.
- Deuxièmement, l'agilité opérationnelle se traduit par des **process de décision rapides** rendus possibles par des organisations plutôt horizontales. Cet aspect est favorisé dans les start-up ou ayant conservé un esprit start-up (Google). En revanche, Toyota dont l'organisation est très hiérarchisée avec des process de décisions extrêmement longs ne répond pas pleinement à notre définition de l'entreprise agile. Nous considérons que Toyota se positionnerait davantage comme une entreprise réactive dans une logique d'amélioration continue.
- Troisièmement, nous constatons que toutes les entreprises de notre échantillon favorisent **l'autonomie, l'empowerment** ainsi que la **culture de l'innovation**. Nous constatons également qu'une trop grande formalisation des process et des standards limite la capacité agile de l'entreprise.

Enfin, nous avons observé également à travers toutes nos interviews, l'existence de process propres aux **organisations apprenantes, et le partage d'une culture de l'apprentissage**.

Ainsi, ces constats nous confirment que les entreprises de notre échantillon, à l'exception de Toyota, peuvent être considérées comme agiles.

5.2. Points d'étonnement

- Notre étude documentaire sur Google laisse à penser que toutes leurs pratiques RH sont très performantes (recrutement très sélectif, apprentissage organisationnel, culture forte, évaluation pertinente, rémunération attractive, conditions de travail fidélisantes etc.) et en lien avec la stratégie et la gouvernance. Nous nous attendions donc à observer une politique RH similaire dans notre échantillon d'entreprises.

A notre grand étonnement, nous observons que les pratiques RH, dans les entreprises agiles étudiées sont tout à fait classiques et standards. Nous n'avons pas constaté d'innovations RH sur le sujet. Ceci dit, nous avons observé, au sein de chacune des

entreprises, une ou deux pratiques RH différenciantes. Ces pratiques RH, alignées avec la stratégie, l'organisation, la culture et les valeurs, contribuent à l'agilité de l'entreprise. Dit autrement, ces pratiques RH classiques, peuvent, dans un certain contexte, être un facteur clé de succès.

- Dans les **grands groupes**, on constate que l'accent est mis sur la gestion des compétences. Cependant, on observe de manière étonnante des différences ; par exemple, chez LVMH, elle est très sélective et segmentée alors qu'elle est généraliste chez Danone et chez Toyota. On note également que le work-life balance et les conditions de travail ne sont pas un élément de valorisation de la politique RH. De manière surprenante, l'attractivité de la Marque permet de contrebalancer des pratiques RH parfois inattendues (politique de rémunération chez LVMH, conditions de travail chez Danone). Enfin, nous avons pu observer à la fois des process formalisés et des modes de fonctionnement très intuitifs ou informels, cet aspect, dans une certaine limite, ne nous semble pas être en lien avec la capacité agile de l'entreprise.
- Chez les **middle size**, Sephora travaille beaucoup sa marque employeur et ses promesses d'engagement, tandis que Reed Expositions France met l'accent sur l'organisation du travail sous forme de groupes projet. Le work/life balance est très bon chez Reed Expo, il n'est pas identifié comme tel chez Sephora où nous sommes finalement dans la même configuration que chez LVMH. Enfin, les deux entreprises se rejoignent sur la pratique de l'empowerment comme facteur d'agilité.
- Chez les **start-up**, nous constatons que les pratiques différenciantes sont multiples, et qu'il est très difficile d'établir une généralité. Multiposting met l'accent sur le recrutement, l'ambiance et les conditions de travail, et la rémunération (comme Google), Free a une organisation tout à fait singulière par rapport à sa taille, en privilégiant le management de proximité et l'ajustement quotidien. On notera que, dans cette entreprise, il n'y a pas d'entretien d'évaluation, sauf à la demande du collaborateur ou du manager. Chez Eservglobal, nous observons une organisation très apprenante, avec la mise en place de boucles d'apprentissage vertueuses. Enfin Immedia nous a donné l'opportunité d'observer un contexte particulier de création et d'approche expérimentale.
- Concernant le droit à l'erreur, nous observons de manière surprenante que dans des entreprises considérées comme agiles, il n'est pas reconnu voire évoqué : LVMH, Danone.

Chez Toyota, il n'est reconnu qu'une seule fois.

En revanche, dans le groupe des middle-size et des start-up, il est reconnu et même encouragé chez tous.

Tableau de synthèse des interviews menées :

ENTREPRISE	GOUVERNANCE	CULTURE	FINALITES DE LA POLITIQUE RESSOURCES HUMAINES (PAR MOTS CLES)			
			ATTIRER / RECRUTER	DEVELOPPER LES COMPETENCES	FIDELISER / MOTIVER	REMUNERER
GOOGLE	Gouvernance à 3 têtes	Créativité & Droit à l'erreur Innovation bouillonnante Culture de la mathématique	Recrutement hyper sélectif (PH.D)	Evaluation par les pairs	Engagement très fort	Package au dessus du prix du marché
GROUPE LVMH	PDG visionnaire Autonomie des maisons Politique RH peu relayé par les managers	Création-Innovation Excellence Engagement marque Esprit entrepreneur Volonté d'être les meilleurs	Marque employeur forte Profils créatifs, entrepreneurs, proactifs, originaux Diversité	Management des talents hyper sélectif et exigeant Formation très développée Université d'entreprise	GPEC motivante Mobilité Transmission des valeurs = engagement	Package un peu au-dessus du marché Sans limite pour le top management et les créatifs
GROUPE DANONE	DG forte Organisation en BU autonomes Relais fort de la politique RH par les managers	Performance collective et individuelle Exigence - Qualité Agilité - Learning Innovation	Attractivité = image + notoriété Diversité forte, pas de caste d'écoles	Tous concernés Mise en place d'un chemin de développement Chacun est acteur Polycompétences	GPEC motivante Mobilité Transmission des valeurs = engagement	Packages dans le marché Grille de progression très encadrée
GROUPE TOYOTA	Chef formateur et coach Fonctionnement très hiérarchique Peu d'ajustement mutuel, tout est écrit	Respect for people Culture de l'amélioration continue pas de gestion de la rupture Processus de décision long et mise en œuvre opérationnelle très réactive Culture d'entreprise forte Culture du standard	Processus classique de sélection puissant	Logique de formation. Si pas de performance au poste => formation Evaluation compétences et performances	Reconnaissance dans les valeurs, engagement	Package au dessus du prix du marché

ENTREPRISE	GOUVERNANCE	CULTURE	FINALITES DE LA POLITIQUE RESSOURCES HUMAINES (PAR MOTS CLES)			
			ATTIRER / RECRUTER	DEVELOPPER LES COMPETENCES	FIDELISER / MOTIVER	REMUNERER
SEPHORA	Un DG visionnaire Politique RH peu relayé par les managers	Culture client Challenge Esprit entrepreneur Droit à l'erreur Rapidité Changement=progrès	Marque employeur très forte	Management des talents Université d'entreprise	GPEC motivante Mobilité Transmission des valeurs = engagement	Package attractif au-dessus du marché
REED EXPOSITIONS FRANCE	Organisation en BU Politique RH peu relayée par les managers	Culture en BU très forte. La diffusion d'une culture corporate reste un objectif	Peu de notoriété Recrutement via les réseaux sociaux	Concerne toutes les populations Pas d'élitisme Vise à favoriser les mobilités entre BU	Très bon work/life balance = fidélisation	Package +/- dans le marché

ENTREPRISE	GOUVERNANCE	CULTURE	FINALITES DE LA POLITIQUE RESSOURCES HUMAINES (PAR MOTS CLES)			
			ATTIRER / RECRUTER	DEVELOPPER LES COMPETENCES	FIDELISER / MOTIVER	REMUNERER
ILIAD FREE	Xavier Neil, fondateur médiatique, actionnaire majoritaire, toujours actif Et des membres du conseil de direction dont la plupart sont là depuis les débuts	Culture de l'innovation, du savoir-faire, de la simplicité, de partage du bénéfice	Recrutement en grande partie de jeunes souhaitant s'investir	Valorisation des hommes Formation	Fort intéressement (plans d'actionnariat)	Salaires en-dessous du marché
MULTIPOSTING	Président fondateur, esprit start up	Excellence Disponibilité Innovation Initiative	Sourcing très large et sélection poussée		conditions de travail et amélioration continue	rémunérer + 10% par rapport au marché
ESERVGLOBAL	Management de proximité	Culture client Innovation Apprentissage Droit à l'erreur Autonomie Communication et compréhension mutuelle				
IMMEDIA	Président fondateur, esprit start up et visionnaire Management de proximité	Culture client Innovation Apprentissage Droit à l'erreur Approche expérimentale	Une politique de CDI surprenante en phase de création d'entreprise	Mentoring	Engagement fort des salariés dans le projet	Package dans le marché, primes sur objectifs trimestrielles

Conclusion

Nous voici donc arrivés au terme de notre étude.

Cette étude, nous a permis de faire une revue littéraire du concept d'agilité, et de poser notre propre définition de ce concept. Nous avons pu par ailleurs, définir ce que nous entendions par politique et pratiques RH, en abordant plusieurs volets (organisation, conditions de performance, acteurs, et finalités). A l'issue des apports académiques sur les sujets de l'agilité et de la politique RH, nous avons présenté nos convictions sur les politiques RH attendues dans les entreprises agiles. Ceci constituant les hypothèses d'études que nous sommes allés confronter à la réalité du terrain.

Au terme de cette étude terrain, nous avons confirmé que l'agilité organisationnelle était une réalité, mis en lumière des points d'étonnement, mais surtout consolidé nos convictions sur la nécessité d'accompagnement - par les politiques et pratiques RH - des facteurs d'agilité observés dans toutes les entreprises étudiées :

- Partage d'une culture commune et de valeurs fortes ;
- Organisation autour d'une ou de plusieurs figures leaders ou visionnaires,
- Mise en place de process de décision rapides ;
- Développement de l'autonomie, de l'empowerment, et de l'innovation.

Nous avons acquis la certitude que la position du DRH face à un monde en mutation est déterminante pour l'agilité de l'entreprise. On lui reconnaît de nouvelles qualités, qui font de lui un DRH entrepreneur, avec une vision globale, impliqué dans la stratégie. Il doit contribuer à redonner du sens et de l'intérêt au travail, facteur clé d'engagement et de motivation du corps social. Ceci implique de la part des collaborateurs une bonne compréhension de l'intention stratégique pour que l'ensemble des parties prenantes puisse agir avec rapidité et détermination.

Nous sommes également convaincus qu'il n'existe pas de best practices RH, mais avant tout des best fit, permettant à chaque entreprise d'inventer et de mettre en place sa propre politique RH, qui sera pour elle vecteur de performance globale.

Une étude récente¹⁵³, réalisée sur 1244 entreprises (de plus de 100 milliards d'euros de chiffres d'affaire, de tous secteurs confondus et menés dans différents pays comme les Etats-Unis, l'Inde, la France, le Royaume-Uni etc.), montre que l'agilité en entreprise conditionne la performance et influence l'ensemble des processus, répondant aux contraintes d'un environnement complexe.

¹⁵³ Rapport IDC (2011), **les applications intuitives améliorent la productivité des entreprises**, mars et avril

Bibliographie

ALONSO Eric (2012), *Quand l'agilité fait son retour dans le discours des entreprises françaises*, <http://www.keyrus.com/id/40725/?cid=399>

AMOS J. W. (1998), *Transformation to agility: Manufacturing in the marketplace of unanticipated change*, New York: Garland Publishing

AMOS J. W. (2000), *Agility as an organizational competence*, In R. Sanchez & A. Heene (eds.), *Advances in Applied Business Strategy: Implementing competence-based strategies* (pages 1-31). Greenwich, CT: JAI Press

AITKEN J., CHRISTOPHER M. & DENIS T. (2002), *Understanding, Implementing and Exploiting Agility and Leanness*, *International Journal of Logistics, Research and Applications*, 5 (1), pages 59-74

AMBLER S. (2003), *Enterprise Agility*, *Computing Canada*, 9 (31), January

ATKINSON J. (1985), *The 'Flexible Firm': Fixation or Fact?*, *Work, Employment & Society* September 1988 2, pages 281-316

BADOT Olivier (1997), *Théorie de « l'entreprise agile »*, Paris, L'Harmattan

BARRAND Jérôme (2006), *Le Manager agile, Vers un nouveau management pour affronter la turbulence*, Dunod, Paris

BENAMEUR Karim (2010), *Effisens versus efficacité dans l'Entreprise Agile* de Jérôme Barrand, Dunod

BOUVIER Alain (2006), *Management et sciences cognitives*, Que sais-je ? PUF

BREU Karin, HEMINGWAY C. J., STRATHERN, Marilyn & BRIDGER D. (2001), *Workforce agility: The new employee strategy for the knowledge economy*, *Journal of Information Technology*, 17(1)

BURNS Tom and STALKER Georges Macpherson (1966), *The Management of Innovation*, Oxford University Press (réédition de 1994), USA

CHABONNIER-VOIRIN Audrey (2009), *Création et la validation d'une échelle de mesure de l'agilité organisationnelle*, <http://www.reims-ms.fr/agrh/docs/actes-agrh/pdf-des-actes/2009charbonniervoirin029.pdf>

CHARBONNIER A. (2006), *L'agilité organisationnelle : un nouveau défi pour la GRH*, 18e Congrès de l'AGRH, Reims, 16 et 17 novembre

CHONKO L. B. & JONES, E. (2005), *The need for speed: Agility selling*, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 27 (4), pages 371-382

CHRISTOPHER M. (2000), *The agile supply chain : competing in volatile markets*, Industrial Marketing Management, 29 (1), pages 37-44

CHRISTOPHER M. & TOWILL D. R. (2000), *Don't lean too far, distinguish between the lean and agile manufacturing paradigm*, Proceedings MIM Conference, Aston, pages 178-188

CORONADO A. E. (2003), *A framework to enhance manufacturing agility using information systems in SMEs*, Industrial Management & Data Systems, 103 (5), pages 310-323

COUTRET P. (1998), *Gérer les ressources humaines par la confiance*, Revue Internationale PME, (11)

DENJEAN Michel (2006), *La Motivation*, document de transfert, CEDIP

DOVE Rick Dove (2001), *Response Ability: The Language, Structure, and Culture of the Agile Enterprise*, New York: Wiley

DURAND Thomas, *Savoir, savoir-faire et savoir-être. Repenser les Compétences de l'entreprise*, Actes de la Conférence de Montréal

DYER Lee & SHAFER Richard Allen (1999), *From human resource strategy to organizational effectiveness: Lessons from research on organizational agility*. In M. A. Wright, L. Dyer, J. Boudreau & G. Milkovich, Strategic human resource management in the 21st century, Research in Personnel and Human Resource Management, Supplement 4 (pages 145-174). Greenwich, CT: JAI Press

EL AKREMI Assâad, IGALENS Jacques, VICENS Christine (2004), *Flexibilité organisationnelle: complexité et profusion conceptuelles*, CAIRN

EVERAERE Christophe (1997), *Management de la flexibilité*, Economica

FORSYTHE S. (1997), *Human factors in agile manufacturing: a brief overview with emphasis on communication and information infrastructure*, Human Factors and Ergonomics in Manufacturing, 7 (1), pages 3-10

GOLDMAN Steven, NAGEL Roger & PREISS Kenneth (1995), *Agile competitors and virtual organizations: Strategies for enriching the customer*, New York: Van Nostrand Reinhold

GOLDMAN S. L. (1994), *Agile competition and virtual corporations*, National Forum, 74 (2), pages 43-49

GOLDMAN S. L. & NAGEL, R. N. (1993), *Management, technology and agility: the emergence of a new era in manufacturing*, International Journal of Technology Management, 8, (1/2), pages 18-38

HOPP W. J. & VAN OYEN M. P. (2004), *Agile workforce evaluation: a framework for cross training and coordination*, IIE Transactions, 36, pages 919-940

HUANG C. C. (1999), *An agile approach to logical network analysis in decision support systems*, Decision Support System, 25 (1), pages 53-70

JOROFF Michael L., PORTER William L., FEINBERG Barbara & KUKLA Chuck (2003), *The agile workplace*, Journal of Corporate Real Estate, vol. Iss5: 4, pages 293-311

KASSIM N. M. & ZAIN M.(2004), *Assessing the measurement of Organizational Agility*. The Journal of American Academy of Business, 4(1), pages 174-177

KATAYAMA H., BENNETT D. (1999), *Agility, adaptability and leanness: A comparison of concepts and a study of practice*, International Journal of Production Economics, (60-61), pages 43-51

KIDD T. P. (1994), *Agile Manufacturing: Forging New Frontiers*, London, Addison-Wesley

KRUNEN HG (1979), *The Flexible Firm*, Long Rang Planning, Vol. 12, pages 63-75

LAWRENCE Paul and LORSCH Jay (1967), *Organization and Environment*, Harvard University Press

LAWRENCE P. & LORSH J.W. (1989), *Adapter les structures de l'entreprise*, Edition d'Organisation

LIN C. T., CHIU H. & CHU P. Y. (2006), *Agility index in the supply chain*, International Journal of Production Economics, 100, pages 285-299

LINDBERG P. (1990), *Strategic manufacturing management: a proactive approach*, International Journal of Operation and Production Management, 10 (2), pages 94-106

LONG Carl, 2000, *Measuring your strategic agility*. Consulting in management

MATES G., GUNDRY J. & BRADISH P. (1998), *Agile Networking: Competing through the Internet and Intranets*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall PTR

MINTZBERG Henry (1984), *Manager Au Quotidien? Les Dix Rôles Du Cadre*, Organisation

MORGAN R. E. (2004), *Agile business relationships and technology*, Journal of General Management, 29 (4), pages 77-92

NAGEL Roger, DOVE Rick, GOLDMAN Steven, PREISS Kenneth (1991), *21st Century Manufacturing Enterprise Strategy: An Industry Led View*, Iacocca Institute, Lehigh University, Bethlehem

OUBRAYRIE-ROUSSEL Nathalie et ROUSSEL Patrice (2001), *Le soi et la motivation*, Université Toulouse, note n°345, page 6

PACHE G. (2006), *Concilier production au plus juste et agilité dans les chaînes logistiques étendues : un double éclairage opérationnel et stratégique*, Gestion 2000, mars-avril

PANSZUK S, *Les Responsabilités RH face à la crise et les nouveaux défis pour se repositionner*, HR Today, avril 2009

PENROSE Edith (2009), *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford University Press, Revised edition published 2009

PERETTI Jean Marie (1996), *Tous DRH*, édition Eyrolles, 4^{ème} édition, 2012

PERETTI Jean-Marie (2006), *Tous DRH*, éditions d'Organisations, 2006, 3^{ème} édition, page 29

PICQ Pascal (2011), *Un paléontologue dans l'entreprise. S'adapter et innover pour survivre*, Editions Eyrolles (29 septembre 2011)

PREISS K, GOLDMAN S. L. & NAGEL R. N. (1996), *Cooperate to Compete: Building Agile Business Relationship*, New York, Van Nostrand Reinhold

REIX R. (1989), *La flexibilité*, in Encyclopédie de Gestion, Paris, Economica, pages 1407-19

RICHARDS C.W. (1996), *Agile manufacturing: beyond lean?*, Production and Inventory Management Journal, 37 (2), pages 60-64

SANCHEZ R. (2002), *Understanding Competence-based Management, Identifying and Managing Five Modes of Competence*, Journal of Business Research, vol. 46, pages 1-15

SHAFER Richard Allen (1997), *Creating organizational agility: The human resource dimension*, Unpublished Ph.D. dissertation, Cornell University

SHARIFI H., ZHANG Z. (1999), ***A methodology for achieving agility in manufacturing operations: an introduction***, International Journal of Production Economics, 62 (1/2), pages 7-22

SCHUMPETER Joseph (1911), ***Théorie de l'évolution économique : Recherches sur le profit, le crédit, l'intérêt et le cycle de la conjoncture***. Traduit de l'allemand par Jean-Jacques Anstett, Editions Dalloz, réédition du 3 décembre 1999

SOUNDARARAJAN Shvetha (2011), ***Assessing an Organization's Capability to Effectively Implement Its Selected Agile Method***, www.agilejournal.com/articles/columns/column-articles/6444

VERSTRAETE T. & FAYOLLE A. (2005), ***Paradigmes et entrepreneuriat***, Revue de l'Entrepreneuriat, 4 (1)

VICKOFF Jean-Pierre (2008), ***PUMA Essentiel, Méthode Agile Optimale***, QI

WEICK Karl E. (1979), ***The social psychology of organizing***, Addison-Wesley Pub. Co

YUSUF Yahaya Y, SARHADI Mansoor & GUNASEKARAN Angappa (1999), ***Agile manufacturing: The drivers, concepts and attribute***, International Journal of Production Economics, 62(1-2), pages 33-43

ZARIFI Hussein & ZHANG Z (1999) ***A Methodology for achieving agility in manufacturing organizations : An introduction***, International Journal of Production Economics, 62(1-2), pages 7-22

Annexes

I. ANNEXE 1 : RESUME DE NOS RECHERCHES SUR LA LITTERATURE EXISTANTES

SOURCE	MOT CLE	RESULTAT PERTINENT	OUVRAGES	NIVEAU DE PERTINENCE	AUTEURS IDENTIFIES	COMMENTAIRES
Catalogue en ligne PARIS DAUPHINE	Agilité	2/4	BARRAND Jérôme (2006), <i>Le Manager agile, Vers un nouveau management pour affronter la turbulence</i> , Dunod, Paris BARRAND Jérôme (2006), <i>Le Manager agile : agir autrement pour la survie des entreprises</i> , Dunod, Paris	***/** ***/**	BARRAND Jérôme	Le terme agilité est un terme usité d'ouvrages dans le domaine des SI (2 ouvrages sur 4)
	Agility	1/34	BARRAND Jérôme (2006), <i>Le Manager agile, Vers un nouveau management pour affronter la turbulence</i> , Dunod, Paris	***/**		Confirmation du commentaire précédant et utilisation également dans la gestion ou le management de projet
	flexibilité	2/129	EVERAERE Christophe (1997), <i>Management de la flexibilité</i> , Economica, Paris DU TERTRE Christian (1989), <i>Technologie, flexibilité, emploi : une approche sectorielle du post-taylorisme</i> , l'Harmattan UZUNIDIS Dimitri & BOUTILLIER Sophie (1997), <i>Le travail bradé : automatisation, l'Harmattan mondialisation, flexibilité</i> , l'Harmattan FREICHE Janine & LE BOULAIRE Martine (2000), <i>L'entreprise flexible et l'avenir du lien salarial</i> , l'Harmattan	**/** */** */** */**	EVERAERE Christophe	
Catalogue en ligne PARIS DAUPHINE	flexibility	4/113	TOLLIDAY Steven & ZEITLIN Jonathan (1992), <i>Between Fordism and flexibility : the automobile industry and its workers</i> , St. Martin's Press	*/**		A noter que deux ouvrages sont consacrés au secteur automobile ainsi que de nombreux ouvrages sur l'économie de marché

SOURCE	MOT CLE	RESULTAT PERTINENT	OUVRAGES	NIVEAU DE PERTINENCE	AUTEURS IDENTIFIES	COMMENTAIRES
			<p>SAKO Mari & SATO Hiroki (1997), <i>Japanese labour and management in transition : diversity, flexibility and participation</i>, London New York : Routledge LSE</p> <p>COOK Marina Lorena (2007), <i>the politics of labor reform in Latin America : between flexibility and rights</i>, University Park, Pa</p> <p>QUENEAU Hervé & BLONDEL Danielle (1996), <i>La flexibilité du travail et de l'emploi dans la stratégie des entreprises</i>, S.I. (thèse de doctorat)</p>	<p>*/***</p> <p>*/***</p> <p>*/***</p>		
Business source	agility organizational agility	2998				Trop vaste
		1/84	NIJSSEN M & PAAUWE J., 2012, GRH dans la tourmente : comment atteindre l'agilité organisationnelle ?, <i>Revue internationale de gestion des ressources humaines</i> , Sept.2012, vol .23, numéro 16, pages 3315-3335	** /***		
CAIRN	agilité / agility	10/17	<p>BARZI Redouane, <i>PME et agilité organisationnelle : étude exploratoire</i>, Innovations 2001/2 (n°35)</p> <p>CHARBONNIER-VOIRIN Audrey, <i>Développement et test partiel des propriétés psychométriques d'une échelle de mesure de l'agilité organisationnelle</i>, Management 2011/2 (vol.14)</p>	<p>** /***</p> <p>*** /***</p>	CHARBONNIER-VOIRIN Audrey	Il existe un concours canin « Agility ». Article sur la performance des supply chains, également sur la notion de réseaux

SOURCE	MOT CLE	RESULTAT PERTINENT	OUVRAGES	NIVEAU DE PERTINENCE	AUTEURS IDENTIFIES	COMMENTAIRES
			<p>MOINGEON Bertrand, <i>Genèse et déploiement d'un nouveau business model : l'étude d'un cas désarmant</i>, Management 2010/4 (vol.13)</p> <p>POZZEBON Silvana, COIQUAUD Urwana, GOSSELIN Alain, CHENEVERT Denis, <i>La gestion des ressources humaines d'Hier à demain</i>, Gestion 2007/3 (vol.32)</p> <p>ALLALI Brahim, <i>pour une typologie des comportements organisationnels face à l'innovation</i>, Gestion 2004/4 (vol.29)</p> <p>EL AKREMI Assâad (2005), <i>la société flexible</i>, ERES</p> <p>EL AKREMI Assâad (2004), <i>Flexibilité organisationnelle : complexité et profusion conceptuelles</i>, La découverte</p> <p>HEBERT Louis, <i>Rebondir face à la crise : construire une entreprise vigilante, résiliente et agile</i>, Gestion 2009/3 (vol.34)</p> <p>MOINET Nicolas, <i>L'agilité stratégique : une question de dispositif intelligent</i>, Vie & sciences de l'entreprise 2007/1-2(n°174-175)</p> <p>CHOQUETTE Guillaume et HAFSI Taïeb, <i>Réussir face à des géants : asymétrie, proximité, adaptabilité</i>, Gestion 2010/4 (vol.35)</p>	<p>*/***</p> <p>*/***</p> <p>*/***</p> <p>*/***</p> <p>*/***</p> <p>*/***</p> <p>*/***</p>		
Science direct	Agility	7797				
	Organizational agility and HR	2107	<p>LENGNICK-HALL A Cynthia, BECK Tammy E & LENGNICK-HALL Mark L (2011), <i>Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management</i>, Human Resource management Review, vol.4, Issue 3, Pages 243-255</p>	*/***		110 articles traitent de la chaine d'approvisionnement

SOURCE	MOT CLE	RESULTAT PERTINENT	OUVRAGES	NIVEAU DE PERTINENCE	AUTEURS IDENTIFIES	COMMENTAIRES
Google scholar	Agility/ Agilité	16500	CHARBONNIER Audrey, <i>La dimension humaine de l'entreprise agile : rôle du management des Ressources humaines sur la performance individuelle au travail dans un contexte d'agilité</i> , Ecole doctorale Sciences de Gestion			Peu exploitable
	Organisation Agile	3/4340	LEBOUC Didier (2012), <i>Développer un produit innovant</i> , Collection Gestion de projets, Eyrolles, Editions d'Organisation	***		Des références à des articles précédemment trouvées nous ont confirmé leur pertinence ; la notion de LEAN apparaît
	Flexibilité/ Flexibility	93300	EVERAERE Christophe (2012), <i>Les différentes formes de flexibilité appliquées aux ressources humaines et leur (in)-compatibilité</i> , Revue Française de Gestion, numéro 220 (2012) Management de la flexibilité, Economica, Paris			

L'état de ces recherches n'est pas exhaustif et ne tient pas compte des articles, ouvrages cités dans la littérature affichée ni des recherches additionnelles faites sur la toile.

La présentation réalisée ci-dessus ne tient pas compte d'un ordre particulier.

Le degré de pertinence a été identifié par rapport au titre et au résumé trouvé sur les bases. Après consultation des articles et des ouvrages identifiés, la pertinence a pu être affinée.

II. ANNEXE 2 : GUIDE D'INTERVIEW

PEUT-ON IDENTIFIER LES PRATIQUES PERMETTANT AUX RH DE FAVORISER L'AGILITE DANS L'ENTREPRISE ?

PREAMBULE

- rappel de notre sujet de mémoire et la problématique abordée
- pourquoi avoir choisi l'entreprise ?

STRATEGIE DE L'ENTREPRISE

- Qu'est ce qui vous donne une longueur d'avance sur vos concurrents ? → Appréhension du marché ? du client ?
- Quelles sont vos grilles de lecture du marché ?
- Quel est votre positionnement dans le secteur (évolution du CA et des effectifs)
- Quels sont les facteurs clés de réussite de l'entreprise ?

ORGANISATION DE L'ENTREPRISE

- Existe-t-il un service R&D ? Comment est encouragée l'innovation dans votre entreprise ?
- Le droit à l'erreur est-il reconnu ? Quelles sont vos valeurs ?
- Avez-vous un fonctionnement horizontal ? matriciel ?
- Existe-t-il des unités au fonctionnement spécifique ?
- Comment circule l'information ?
- Comment est traitée l'amélioration continue ?

POLITIQUE RH

- Comment est organisée la fonction RH ? Combien y-a-t-il de personnes en RH ? Quel est le ratio de ressources humaines/collaborateurs ? Budget RH ? Evaluation des moyens donnés à la DRH
- Avez-vous une politique RH généraliste pour l'ensemble de l'entreprise ou bien segmentée selon les populations ?
- REMUNERER :
 - pouvez-vous décrire votre package de rémunération ? Est-il spécifique suivant les métiers ?
 - quel est votre positionnement par rapport au marché ?
- ATTIRER ET RECRUTER :
 - quelle est votre politique de sélection ? Nombre d'entretiens ? Tests ?
 - pratiquez-vous la cooptation ?
 - quelles sont vos pratiques de sourcing ?
 - avez-vous une marque employeur forte ?
 - quel type de contrat proposez-vous ?
- DEVELOPPER ET MOTIVER :
 - quelles sont vos critères de promotion ?
 - avez-vous une politique de mobilité active ?
 - quelle est la politique de formation ? Existe-t-il des universités d'entreprise ?
 - avez-vous une gestion spécifique des experts ? des talents ? des hauts potentiels ?
 - comment sont gérées les trajectoires professionnelles ? par les RH, les managers ?
- EVALUER LES COLLABORATEURS :
 - quel est le dispositif d'évaluation et quels sont les critères d'évaluation (objectifs qualitatifs, quantitatifs, autre) ?
- CONDITIONS DE TRAVAIL :
 - comment pourriez-vous qualifier l'ambiance de travail ?
 - comment sont gérés les horaires ?
 - comment qualifier votre culture d'entreprise ?

SYNTHESE RH

Comment qualifiez-vous votre politique RH ? Business partner, fonction RH adossée au business ou bien marge de manœuvre assez grande avec soutien de la Direction Générale ?

MANAGEMENT

- comment faites-vous pour encourager l'engagement ?
- comment faites-vous pour préserver vos collaborateurs de cet environnement turbulent ?
- Quelle est votre vision collaborateurs versus clients ?
- Quel est votre mode de pilotage ? procédures, ajustement mutuel
- Comment caractériseriez-vous vos managers ?

III. ANNEXE 3 : INFORMATIONS GENERALES SUR LES ENTREPRISES CHOISIES

SOCIETE	CHIFFRE D'AFFAIRE 2011 (MILLIONS D'EUROS)	EVOLUTION DU CA 2011/ 2010	NOMBRE DE COLLABORATEURS EN 2011	SECTEUR D'ACTIVITE ECONOMIQUE	FONCTION DES PERSONNES INTERVIEWEES
GOOGLE	29.850	+ 31,4%	32 567	INTERNET	-
GROUPE LVMH	23.700	+ 16%	98 000	LUXE	Group Executive Development Manager
GROUPE DANONE	19.300	+ 7,8%	100 000	AGRO-ALIMENTAIRE	Chef de projet RH + Responsable cellule de crise
GROUPE TOYOTA	193.850		325 905	AUTOMOBILE	Vice Président de Toyota Peugeot Citroën Automobile + 1 Manager
SEPHORA	1.280	+ 20%	4000	DISTRIBUTION SELECTIVE	DRH monde + Directeur achats monde
REED EXPOSITIONS FRANCE*	813	Flat	3000	SERVICE B TO B	DRH
FREE	2.122	4,1% sur l'exercice 2011 (plus de 6% sur le 4 ^{ème} trimestre)	1000 au Siège et 5300 dans les call-center, sur le terrain	OPERATEUR DE TELECOMMUNICATION	Directeur Général + 1 manager
ESERVGLOBAL	60	+20%	800	TELECOMMUNICATION	Vice-présidente RH
MULTIPOSTING	4	100%	60	HIGH TECH	Fondateur et Directeur Général
IMMEDIA	5,5	Flat (rachat par Danone en 2011)	16	AGRO-ALIMENTAIRE	Fondateur et Directeur Général

* filiale du Groupe Reed Elsevier

IV. ANNEXE 4 : ÉTAPES ANNUELLES DU DÉVELOPPEMENT ET DE LA GESTION DE CARRIÈRE CHEZ DANONE

➤ **La RDP (Revue de Performance) :**

- Revue de performance et projection sur les prochaines étapes de carrière.
- Le collaborateur doit proposer des actions ambitieuses pour développer ses compétences et nourrir son projet professionnel.
- Il y a un classement des objectifs qui peuvent être retenus suite à la RDP : ambitieux, réalisables, spécifiques, dans un timing limité, mesurables
- Des ateliers sont proposés pour bien préparer sa RDP : « My Danone », « My management toolbox », « Me as a boss, as a manager »

➤ **Le PDI (Plan de Développement Individuel) :**

- Il s'agit du plan de formation.
- Chaque collaborateur identifie les formations qui peuvent servir son développement et son projet professionnel.
- Formation « learn on my job » sur catalogue
- Formation “learn with others” sur catalogue
- Recherche de formations ou conférences hors catalogue de ma propre initiative
- Chaque collaborateur est responsable de son PDI

➤ **L'ASR (Annual Salary Review) :**

- Fixation des taux d'atteinte du bonus à côté du salaire fixe

➤ **People Review et Feedback Carrière:**

- Ce sont des instances animées par les RH.
- La people review c'est le partage collectif des potentiels, des plans de mobilité et de succession
- Tous les mois, les développeurs des ressources France partagent les besoins en recrutement et les personnes en mobilité : place O/D
- A mi-année, le collaborateur reçoit de son manager son feedback carrière sur ses désidératas, et définit avec lui, en cas d'insatisfaction d'autres actions de développement

➤ **Le PSA (Point sur Activité) :**

- Un temps de RDV entre chaque équipier et son manager
- Un temps de pilotage et de coaching
- Un temps d'échange sur le développement > Management de proximité

V. ANNEXE 5 : GRILLE D'ÉVALUATION DES COMPÉTENCES COMPORTEMENTALES CHEZ LVMH

Axes d'amélioration et moyens pour y parvenir proposés par l'appréciateur

16 COMPÉTENCES DE MANAGEMENT

-Parmi les compétences listées ci-dessous, identifiez celles qui doivent être développées en priorité (D=opportunité de développement M= maîtrise ;NA= non applicable)

<i>Faire preuve de créativité</i>		<i>Savoir communiquer la vision des buts principaux</i>	
<i>Avoir une pensée stratégique</i>		<i>Etre orienté vers le client</i>	
<i>Gérer l'innovation</i>		<i>Savoir gérer les priorités</i>	
<i>Faire face à l'incertitude et à l'ambiguïté</i>		<i>Savoir constituer des équipes performantes</i>	
<i>Etre orienté vers l'action</i>		<i>Bien connaître l'environnement professionnel</i>	
<i>Etre orienté vers les résultats</i>		<i>Faire preuve d'intégrité</i>	
<i>Savoir recruter et bien s'entourer</i>		<i>Démontrer une grande capacité à apprendre</i>	
<i>Savoir motiver</i>		<i>Savoir déléguer</i>	

- Identifiez les compétences spécifiques nécessaires dans la fonction et ou dans votre société (compétences techniques, langues etc.).

- Identifiez les actions de développement des compétences techniques et/ou managériales à entreprendre, les programmes de formation, les nouvelles ressources, organisation,...

VI. ANNEXE 6 : ENSEMBLE DES TABLEAUX DE RESULTATS

- **Validation de notre hypothèse 1 « PRATIQUES ET OUTILS DE COMMUNICATION », au regard de notre étude empirique sur ce point. Nous résumons cette validation dans le tableau suivant :**

Entreprises étudiées	Partage de valeurs	Qualité circuits de l'information
Groupe LVMH	5 valeurs	Propre à chaque maison
Groupe Danone	4 valeurs + 1 leadership CODE	Culture réseau Coopération transversale Dan 2.0
Groupe Toyota	10 valeurs	NR
Sephora	4 valeurs + 3 comportements style	Axe d'engagement du SMS
Reed Expositions France	5 valeurs	Propre à chaque BU
Free	4 valeurs	Circuits raccourcis efficaces
Multiposting	5 valeurs	NR
Eservglobal	1 valeur fondamentale	Communication + compréhension = priorité RH
Immedia	3 valeurs Partage de la vision	Circuits raccourcis efficaces

- **Validation de notre hypothèse 1 « CONCEPTION DU TRAVAIL ET RELATIONS AU TRAVAIL », au regard de notre étude empirique sur ce point. Nous résumons cette validation dans le tableau suivant :**

Entreprises étudiées	Apprentissage collectif et collaboratif	Empowerment	Culture de la coopération
Groupe LVMH	NA	Intrapreneuriat	NA
Groupe Danone	Conduite de projet Dan 2.0	Polycompétence	Management de proximité Dan 2.0
Groupe Toyota	Modèle Communautaire	Oui	Management ancré dans la confiance et le respect
Sephora	Sephora Style	Axe d'engagement du SMS	Sephora style et Engagement réciproque
Reed Expositions France	Travail en équipe en mode projets	Oui	Oui dans chaque BU
Free	NR	Oui	NR
Multiposting	NR	NR	NR
Eservglobal	Démarche projets	Oui	NR
Immedia	Travail en mode projets	Oui	Confiance et Ajustement mutuel

- **Validation de notre hypothèse 2 « SELECTION ET RECRUTEMENT », au regard de notre étude empirique sur ce point. Nous résumons cette validation dans le tableau suivant :**

Entreprises étudiées	Process de recrutement spécifiques	Congruence des valeurs du candidat
Groupe LVMH	Non Process classique	Oui
Groupe Danone	Non Process classique	Oui
Groupe Toyota	Oui Process standardisés	Oui
Sephora	Oui Marque employeur très markétée	Oui
Reed Expositions France	Non Process classique	Oui
Free	NR	Oui
Multiposting	Oui + Importance stratégique	Oui
Eservglobal	NR	NR
Immedia	Oui CDI systématique	Oui

- **Validation de notre hypothèse 2 « APPRENTISSAGE, DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES ET FORMATION », au regard de notre étude empirique sur ce point. Nous résumons cette validation dans le tableau suivant :**

Entreprises étudiées	Développement des compétences	Organisation apprenante
Groupe LVMH	Oui, sélective. Gestion des hauts potentiels très pointue	Oui Top management LVMH House
Groupe Danone	Oui, pour tous. Chemin de développement et de performance	Oui Networking attitude
Groupe Toyota	Oui Formation et coaching	Oui Philosophie du standard
Sephora	Oui Formation et mobilités	Oui Contenue dans les valeurs
Reed Expositions France	Oui Mobilité entre BU	Oui Top management
Free	Oui Formation	NR
Multiposting	NR	NR
Eservglobal	NR	Oui Boucles d'apprentissage
Immedia	Oui Formation	Oui Approche expérimentale

- **Validation de notre hypothèse 2 « GESTION DES PERFORMANCES », au regard de notre étude empirique sur ce point. Nous résumons cette validation dans le tableau suivant :**

Entreprises étudiées	Gestion des performances	Méthodes d'évaluation
Groupe LVMH	Oui	Entretien annuel MPP Grille d'évaluation de compétences comportementales
Groupe Danone	Oui	Process chemin de développement et de performance
Groupe Toyota	Oui	Entretien compétences et performance
Sephora	Oui	MPP + évaluation compétences comportementales spécifiques
Reed Expositions France	Oui	Entretien par la hiérarchie et en transverse
Free	Oui	Au quotidien Management de proximité
Multiposting	NR	NR
Eservglobal	NR	NR
Immedia	Oui	Entretien performance + Evaluation du bien-être

- **Validation de notre hypothèse 2 « PRATIQUES DE RETRIBUTION MONETAIRE », au regard de notre étude empirique sur ce point. Nous résumons cette validation dans le tableau suivant :**

Entreprises étudiées	Pratiques spécifiques de rémunération	Rétribution non directement monétaires
Groupe LVMH	Positionnement dans le marché sauf pour les talents	Parfois prise en charge d'un « train de vie »
Groupe Danone	Grille de salaires Positionnement dans le marché	Packages complets
Groupe Toyota	Packages attractifs	NR
Sephora	Positionnement dans le marché	NR
Reed Expositions France	Positionnement adapté selon la population	NR
Free	Salaires faibles Intéressement attractif	NR
Multiposting	Positionnement au-dessus du marché	NR
Eservglobal	NR	NR
Immedia	Positionnement dans le marché	NR

- ✦ **Nous observons des disparités importantes concernant « LE DROIT A L'ERREUR », les conditions de travail, et l'engagement, que nous résumons dans le tableau suivant :**

Entreprises étudiées	Droit à l'erreur	Conditions de travail & Work/Life balance	Engagement
Groupe LVMH	Non	Mauvais	Engagement = fierté d'appartenance
Groupe Danone	NR	Moyen , Télétravail, Possible, Observatoire du stress	Engagement = transmission de la culture Danone
Groupe Toyota	Oui	Sécurité au travail	Engagement = fierté d'appartenance
Sephora	Oui	Mauvais	Engagement réciproque
Reed Expositions France*	Oui	Très bon Flexibilité	NR
Free	NR	NR	Oui
Multiposting	NR	Très bon Enquête de satisfaction Convivialité	Oui
Eservglobal	Oui	NR	NR
Immedia	Oui	Bon Règles de vie Convivialité	Engagement réciproque

VII. ANNEXE 7 : TABLEAU DETAILLE DES INTERVIEWS MENEES

Société étudiée	LEVIERS STABLES					LEVIERS RECONFIGURABLES										
	Pratiques et outils de communication		Conception du travail et relation au travail			Sélection et recrutement		Apprentissage, développement des compétences et formation		Gestion des performances, méthode d'évaluation		Rémunération		Pratiques RH complémentaires		
	Partage de valeurs	Qualité des circuits de l'information	Apprentissage collectif et collaboratif	Empowerment	Culture de la coopération	Process de recrutement spécifiques	Congruence des valeurs du candidat	Développement des compétences	Organisation apprenante	Gestion des performances	Méthodes d'évaluation	Pratiques spécifiques de rémunération	Rétribution non directement monétaires	Droit à l'erreur	Conditions de travail & work/life balance	Engagement
Groupe LVMH	5 valeurs	Propre à chaque maison	NA	Intrapreneuriat	NA	Non process classique	Oui	Oui sélective gestion des hauts potentiels très pointue	Oui Top management LVMH House	Oui	Entretien annuel MPP grille d'évaluation des compétences comportementales	Positionnement dans le marché sauf pour les talents	Parfois prise en charge d'un « train de vie »	Non	Mauvais	Engagement = fierté d'appartenance
Groupe Danone	4 valeurs + 1 leadership CODE	Culture réseau, Coopération transversale, Dan 2.0	Conduite de projet Dan 20	Polycompétence	Management de proximité Dan 2.0	Non process classique	Oui	Oui pour tous chemin de développement et de performance	Oui Enjeu RH Networking attitude	Oui	Process chemin de développement et de performance	Grille de salaires positionnement dans le marché	Packages complets	NR	Moyen, Télétravail possible, Observatoire du stress	Engagement = transmission de la culture Danone
Groupe Toyota	10 valeurs	NA	Modèle communautaire	Oui	Management ancré dans la confiance et le respect	Oui Process standardisés	Oui	Oui Formation et coaching	Oui Philosophie du standard	Oui	Entretien compétences et performance	Packages attractifs	NR	Oui	Sécurité au travail	NR

En gris : les leviers dominants observés

Société étudiée	LEVIERS STABLES					LEVIERS RECONFIGURABLES										
	Pratiques et outils de communication		Conception du travail et relation au travail			Sélection et recrutement		Apprentissage, développement des compétences et formation		Gestion des performances, méthode d'évaluation		Rémunération		Pratiques RH complémentaires		
	Partage de valeurs	Qualité des circuits de l'information	Apprentissage collectif et collaboratif	Empowerment	Culture de la coopération	Process de recrutement spécifiques	Congruence des valeurs du candidat	Développement des compétences	Organisation apprenante	Gestion des performances	Méthodes d'évaluation	Pratiques spécifiques de rémunération	Rétribution non directement monétaires	Droit à l'erreur	Conditions de travail & work/life balance	Engagement
Sephora	4 valeurs + 3 comportements style	Axe d'engagement du SMS	Sephora Style	Axe d'engagement du SMS	Sephora style et engagement réciproque	Oui Marque employeur très marketée	Oui	Oui formation et mobilité	Oui contenu dans les valeurs	Oui	MPP + évaluation compétences comportementales spécifiques	Positionnement dans le marché	NR	Oui	Mauvais	Engagement réciproque
Reed Expositions France	5 valeurs	Propre à chaque BU	Travail en équipe en mode projets	Oui	Oui dans chaque BU	Non process classique	Oui	Oui mobilités entre BU	Oui top management	Oui	Entretien par la hiérarchie et en transverse	Positionnement adapté selon la population	NR	Oui	très bon flexibilité	NR

En gris : les leviers dominants observés

	LEVIERS STABLES					LEVIERS RECONFIGURABLES										
	Pratiques et outils de communication		Conception du travail et relation au travail			Sélection et recrutement		Apprentissage, développement des compétences et formation		Gestion des performances, méthode d'évaluation		Rémunération		Pratiques RH complémentaires		
Société étudiée	Partage de valeurs	Qualité des circuits de l'information	Apprentissage collectif et collaboratif	Empowerment	Culture de la coopération	Process de recrutement spécifiques	Congruence des valeurs du candidat	Développement des compétences	Organisation apprenante	Gestion des performances	Méthodes d'évaluation	Pratiques spécifiques de rémunération	Rétribution non directement monétaires	Droit à l'erreur	Conditions de travail & work/life balance	Engagement
Free	4 valeurs	Circuits raccourcis efficaces	NR	Oui	NR	NR	NR	Oui formation	NR	Non	Au quotidien Management de proximité	Salaires faibles Intéressement attractif	NR	NR	NR	Oui
Multiposting	5 valeurs	NA	NR	NR	NR	Oui Priorité stratégique	Oui	NR	NR	NR	NR	Positionnement au-dessus du marché	NR	NR	très bon enquête de satisfaction convivialité	Oui
Eservglobal	1 valeur fondamentale	Communication + Compréhension + priorités RH	Démarche projets, petites équipes	Oui	NR	NR	NR	NR	Oui boucles d'apprentissage	NR	NR	NR	NR	Oui	NR	NR
Immedia	3 valeurs	Circuits raccourcis efficaces	Travail en mode projets	Oui	Confiance ajustement mutuel	Oui CDI systématique	Oui	Oui formation	Oui approche expérimentale	Oui	Entretien performance + Evaluation du bien-être	Positionnement dans le marché	NR	Oui	Bon règles de vie Convivialité	Engagement réciproque

En gris : les leviers dominants observés

Index des mots clés

- agilité organisationnelle
- apprentissage organisationnel
- comportements agiles
- droit à l'erreur
- empowerment
- engagement
- intrapreneunariat
- management agile
- méthodes agiles
- performance globale
- politiques RH
- pratiques RH
- Scrum (méthode)

Liste des tableaux, liste des abréviations

Abréviations :

BU : business unit
 EQ : Emotional quotient (utilisé chez LVMH)
 GPEC : gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
 GRH / gestion des ressources humaines
 IQ : Intelligence quotient (utilisé chez LVMH)
 PSA : Point Sur Activité (utilisé chez Danone)
 RDP : revue de performance (utilisé chez Danone)
 RH : ressources humaines
 SMS : Sephora Management Style
 SQ : Spiritual quotient (utilisé chez LVMH)

Tableaux :

Tableau 1 : Tableau de Youndt, Snell, Dean et Leapack (1996)	36
Tableau 2 :: Typologie des politiques RH - Michel Ferrary (2010).....	36
Tableau 3 : Tableau adapté de Sharpe - The psychological contract i, a changing work (2003)	46
Tableau 4 : Le modèle du management des talents – face aux modèles de la qualification et de compétences – Pierre Miralles (2007)	49

Figures :

Figure 1 : Gyroscope des leviers fondamentaux de l'agilité organisationnelle – Amos (2000)	25
Figure 2 : les déterminants de l'attraction organisationnelle - Morin (2006).....	43
Figure 3 : Emergence du management des talents – Pierre Miralles (2007).....	48

Table des matières

Remerciements	3
Sommaire.....	4
Genèse de notre sujet et Résumé managérial.....	5
Introduction.....	6
Chapitre 1. Analyse du corpus théorique et empirique sur les concepts d'agilité et de politique ressources humaines	10
I. DEFINITION DU CONCEPT D'AGILITE	10
1. Construit de l'agilité dans la littérature	11
1.1. La genèse du construit de l'agilité	11
1.2. L'évolution du concept dans les années 1990 et 2000	12
1.3. Mise au clair sémantique de différents concepts.....	14
1.3.1. La flexibilité	15
1.3.2. L'adaptation et l'adaptabilité	16
1.3.3. La réactivité	17
1.3.4. Notre proposition de clarification des différents concepts.....	17
1.4. Mesure de l'agilité	19
2. Caractéristiques de l'organisation agile.....	20
2.1. Le mode de gouvernance	20
2.1.1. Une première inspiration : l'entrepreneur innovateur de Schumpeter....	21
2.1.2. Une deuxième inspiration : le management de l'innovation au regard des théories de l'évolution	21
2.2. Le sens et les valeurs	23
2.3. Les capacités stratégiques	24
2.4. Les pratiques managériales dans une organisation agile.....	26
3. Notre définition	27
II. POLITIQUE RH : DE QUOI PARLE-T-ON ?.....	29
1. Quelles sont les caractéristiques d'une politique RH ?.....	29
1.1. Existe-t-il une politique RH universelle ?.....	29
1.2. Une politiques RH est-elle contextuelle ?.....	31
1.3. Typologie des modèles RH	31
1.4. Un pont entre théorie des organisations et pratiques GRH : quel est le débat ?	32
2. Les conditions de performance d'une politique ressources humaines.....	34
2.1. Les effets de la théorie des coûts de transaction sur les politiques RH	34
2.2. Un nécessaire alignement entre stratégie, organisation et politique RH.....	35

3.	Identité des acteurs d'une politique RH : spécialistes ressources humaines ou business partners ?	37
3.1.	Du côté des managers : une nécessaire compétence RH	37
3.2.	L'irremplaçable expertise RH : nous ne sommes pas tous DRH !.....	38
3.3.	RH business partner ou expert ? Et si le rôle des RH était plus global?.....	39
3.4.	Emergence du nouveau rôle des RH en contexte turbulent	40
4.	Finalités d'une politique RH	41
4.1.	Attirer les talents de demain	42
4.1.1.	Réflexions sur la notion « d'attraction »	42
4.1.2.	Le concept du contrat psychologique	44
4.1.3.	Evolution du contexte de recrutement et nouveau contrat psychologique 45	
4.2.	Développer les ressources dont l'organisation a besoin	47
4.2.1.	La théorie du management par les talents	47
4.2.2.	La théorie du management par les ressources	49
4.3.	Fidéliser, motiver	52
4.3.1.	Le concept de motivation	52
4.3.2.	Le classement des théories de la motivation par Kanfer	54
4.3.3.	Des théories toujours en évolution.....	55
4.4.	Rémunérer	56
4.4.1.	Qu'est-ce qu'une politique de rémunération ?	56
4.4.2.	Quels sont les champs théoriques de la politique de rémunération ?	58
4.4.3.	Quelles sont les tendances actuelles en matière de rémunérations.....	59
III.	POLITIQUES ET PRATIQUES RH DANS UNE ORGANISATION AGILE	62
1.	Convictions	62
2.	Hypothèses d'étude.....	65
2.1.	Hypothèse 1 : Partage d'une vision, d'une culture et de valeurs au sein des organisations agiles.....	65
2.2.	Hypothèse 2 : Mise en place de pratiques RH spécifiques au sein des organisations agiles.....	66
Chapitre 2.	Etude empirique.....	68
I.	CADRE METHODOLOGIQUE.....	68
1.	Détermination de l'échantillon d'entreprises pour l'enquête de terrain	68
2.	Nature de la population interviewée.....	69
3.	Choix de la méthode d'enquête	69
4.	Élaboration du guide d'entretien.....	69
5.	Méthode d'analyse des résultats.....	70
6.	Les limites.....	70

II. ANALYSE DES RESULTATS	71
1. Analyse documentaire de l'entreprise Google.....	71
2. Tentative d'une typologie des entreprises agiles rencontrées	77
• Les « groupes » : Taille et maturité des politiques RH importantes.....	77
• Les « middle-size » : Taille moyenne et politiques RH en développement	77
• Les « créations – esprit start up » : Petite taille et maturité des politiques RH faibles.....	77
3. Le socle d'études commun, en regard de nos hypothèses d'études.....	78
3.1. Partage d'une vision, d'une culture et de valeurs au sein des organisations agiles	78
3.1.1. Pratiques et outils de communication.....	78
3.1.2. Conception du travail et relation du travail.....	82
3.2. Mise en place de pratiques RH spécifiques au sein des organisations agiles ...	85
3.2.1. Sélection et recrutement	85
3.2.2. Apprentissage, développement des compétences et formation	90
3.2.3. Gestion des performances.....	98
3.2.4. Pratiques de rétribution monétaire	101
4. Focus sur des pratiques RH différenciantes observées dans certaines entreprises	104
4.1. Droit à l'erreur.....	104
4.2. Les conditions de travail et work/life balance	104
4.3. L'engagement.....	105
5. Confirmation de nos hypothèses et points d'étonnement.....	107
5.1. Confirmation de nos hypothèses.....	107
5.2. Points d'étonnement.....	107
Conclusion.....	112
Bibliographie.....	113
Annexes	118
I. ANNEXE 1 : RESUME DE NOS RECHERCHES SUR LA LITTERATURE EXISTANTES	118
II. ANNEXE 2 : GUIDE D'INTERVIEW	122
III. ANNEXE 3 : INFORMATIONS GENERALES SUR LES ENTREPRISES CHOISIES.....	123
IV. ANNEXE 4 : ETAPES ANNUELLES DU DEVELOPPEMENT ET DE LA GESTION DE CARRIERE CHEZ DANONE.....	124
V. ANNEXE 5 : GRILLE D'EVALUATION DES COMPETENCES COMPORTEMENTALES CHEZ LVMH	125
VI. ANNEXE 6 : ENSEMBLE DES TABLEAUX DE RESULTATS.....	126
VII. ANNEXE 7 : TABLEAU DETAILLE DES INTERVIEWS MENEES	130
Index des mots clés.....	133

Liste des tableaux, liste des abréviations.....	134
Table des matières	135