MBA RH
Management des Ressources Humaines
Université Paris-Dauphine

PSL
RESEARCH UNIVERSITY PARIS

LE DRH STRATEGE DANS LE CADRE DE TRANSFORMATION : MYTHE OU REALITE ?

Mémoire d'expertise sous la Direction de Norbert Alter

Nathalie BOURBON
Isabelle HOFFMANN
Stéphanie VERDIER
Catarina VIANA GARCIA

MBA Management des Ressources Humaines - Promotion 13

EFMD
EQUIS
ACCREDITED

REMERCIEMENTS

Avant d'initier nos remerciements, et de témoigner notre gratitude, il nous a semblé intéressant de rappeler deux extraits du livre *Donner et prendre* de Norbert Alter[1], notre Directeur de mémoire :

> *« La gratitude (…) dès 1907 Georg Simmel avait bien identifié la dimension opératoire de ce concept : « Toute forme de socialisation, au-delà de son premier commencement, repose sur la continuation des relations une fois passé le moment de leur naissance […] la gratitude est une des formes les plus affirmées de cette continuation ; c'est la poursuite idéale d'une relation, même longtemps après sa rupture et longtemps après l'accomplissement et la conclusion de l'acte de donner et de recevoir ».*
>
> *« La gratitude manifestée apparaît ainsi comme la principale récompense du donateur, parce que elle signifie que donateur et donataire sont liés durablement et, surtout, liés selon des registres d'échange dans lesquels la spontanéité et la générosité l'emportent sur la rationalité instrumentale. Plus encore, la gratitude, parce qu'elle associe deux êtres et non deux biens, ne disparaît pas avec le retour, avec le contre don. Au contraire, elle se nourrit de ces échanges ».*

Commençons par remercier Norbert Alter, notre Directeur de mémoire, qui nous a accompagnées dans cette entreprise. Le temps, les conseils, les questionnements, les éclairages offerts ont été précieux dans cette réalisation.

Un remerciement spécial à Fabien Blanchot, pour nous avoir ouvert les portes de l'Université de Paris Dauphine et donné la possibilité de participer à cette merveilleuse aventure humaine. Le retour sur les bancs de l'école et l'investissement que cela nous a demandé, resteront marqués dans notre mémoire.

Plus largement, nous remercions tous les intervenants du MBA, professeurs et professionnels, qui ont partagé leurs expériences et leurs savoirs, avec passion et bienveillance.

Merci également aux DRH, experts RH, experts de la transformation, qui nous ont généreusement donné leur temps et ont partagé avec confiance leur expérience, leur vision, leur vécu.

Nos remerciements s'étendent aussi :

- A nos entreprises, qui nous ont soutenues dans ce projet,
- A nos collègues, pour les expériences partagées, leur énergie, leur humour et le soutien apporté dans les moments difficiles.

Enfin, comment ne pas mentionner nos familles, qui ont vécu cette aventure à nos côtés.

A tous ceux qui nous ont accompagnées de près et de loin, un chaleureux MERCI !

[1] Norbert, A. (2009). Donner et prendre. La découverte. Paris, France.

RESUME

Dans un contexte de changement permanent, les organisations ne cessent de se transformer au gré des mutations technologiques, de la mondialisation ou des évolutions de l'environnement. Si on en croit la littérature, la fonction RH aurait vécu, ces dernières années, une évolution profonde positionnant le DRH comme stratège dans l'entreprise, alors même que la principale cause d'échec des transformations serait liée à l'absence de la prise en compte du facteur humain.

Nous nous interrogerons donc sur la place du DRH dans les choix stratégiques de l'entreprise et dans leur mise en œuvre.

Au travers de la littérature académique et des entretiens menés auprès de DRH et d'experts de la transformation, ce questionnement nous conduira à nous intéresser à :

- *la stratégie, son élaboration et les évolutions de ces dernières années, de l'approche classique vers le courant de la strategy-as-practice qui met en avant le rôle de nouveaux acteurs dans l'élaboration de la stratégie d'entreprise,*
- *la qualité de stratège du DRH et plus largement aux paradoxes de la fonction RH,*
- *la transformation organisationnelle, ses caractéristiques, ses mécanismes et ses effets.*

Après avoir mis en lien stratégie, rôle du DRH et transformation organisationnelle, nous nous interrogerons sur la réalité du rôle stratégique du DRH et sur l'opportunité que représente la transformation pour améliorer son positionnement stratégique, ainsi que sur les leviers que celui-ci peut actionner.

Mots clés : stratégie, DRH stratège, transformation organisationnelle, organisation.

ABSTRACT

In a context of permanent change, organizations are constantly transforming at the discretion of technology changes, globalization or environmental changes. In the latest years, the HR function would itself also underwent a profound change positioning the HR as a strategist in business, even as the main cause of transformations failures in companies would be linked to the failure to take into account the human factor.

We will then question about the place of HR Direction in the strategic choices of the company and in their implementation.

Through the academic literature and interviews with experts and HR transformation, these questions lead us to be interested in:

- *Strategy, its development and recent years evolution, from the traditional approach into the strategy-as-practice one, that emphasizes the role of new players in the corporate strategy elaboration,*
- *HR strategist's quality and more widely, the HR function paradoxes,*
- *Organizational transformation, its features, its mechanisms and effects.*

And linking strategy, HR role and organizational transformation, we questioned its real strategic positioning and the possible opportunity that represents the transformation to improve the strategic positioning of HR Direction, and broader HR, and on the levers that it can operate.

Keywords : strategy, HR Director strategist, organizational transformation, organization.

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION 6

PARTIE I – REVUE DE LITTERATURE 9

I. La stratégie 9

I.1. Qu'est-ce que la stratégie ? 9

I.1.1. Etymologie et origine 9

I.1.2. Définitions 10

I.1.3. Management et analyse stratégiques 11

I.2. Le modèle de l'ouvrage « Stratégique » 12

I.2.1. Diagnostic stratégique – le contexte 12

I.2.2. Choix stratégiques – le contenu 14

I.2.3. Déploiement de la stratégie - le processus 14

I.3. Evolution des différents courants de la stratégie 14

I.3.1. De l'approche classique à « l'open strategy » 14

I.3.2. Facteurs contribuant à cette évolution 18

I.3.3. Les acteurs de la strategy-as-practice 19

II. Le DRH stratège 21

II.1. Evolution de la fonction RH et du rôle du DRH ? 21

II.1.1. Evolution historique de la fonction RH 21

II.1.2. Trois modèles de gestion des ressources humaines 23

II.1.3. Les différentes typologies de DRH 24

II.1.4. Modèle d'Ulrich : un modèle prépondérant 26

II.2. De quel stratège parle-t-on et de quelle stratégie parle-t-on ? 27

II.2.1. Qu'est-ce qu'un stratège ? Ses qualités et ses caractéristiques 27

II.2.2. Rôle stratégique prescrit ou réel du DRH ? 28

II.2.3. Le DRH stratège, un acteur de pouvoir ? 30

II.3. Quelles difficultés du DRH à être stratège ? 31

II.3.1. Une fonction paradoxale 31

II.3.2. Une création de valeur difficile à mesurer 31

II.3.3. Une légitimité contestée 32

III. La transformation organisationnelle 34

III.1. Qu'est-ce qu'une organisation ? 34

III.1.1. Définitions 34

III.1.2. Composantes de l'organisation 35

III.1.3. Typologies des organisations 39
III.2. Qu'est-ce que la transformation organisationnelle ? 40
III.2.1. Les différentes définitions, approches et caractéristiques 40
III.2.2. Pourquoi transforme-t-on ? 43
III.2.3. Les phénomènes observés 45
III.3. Les déterminants sources de réussite du processus de transformation 50
III.3.1. Quel(s) modèle(s) adapté(s) à la transformation ? 51
III.3.2. Les composantes à prendre en compte pour réussite de la transformation 55
III.3.3. Un terrain favorable comme préalable 59
III.4. Conclusion 62

PARTIE II - ETUDE EMPIRIQUE : ENQUETE TERRAIN 63

I. La démarche méthodologique 63
I.1. Les objectifs de l'enquête terrain 63
I.2. La méthode retenue 63
I.3. La conduite des entretiens 63
I.3.1. Population interviewée 64
I.3.2. Guides d'entretien 65
I.4. Les difficultés rencontrées 66
I.5. La méthode d'analyse des résultats 66
II. Principaux enseignements de l'étude empirique 67
II.1. Quelle perception du rôle stratégique du DRH dans le cadre de transformation? 67
II.1.1. De quelle stratégie parle-t-on ? Business ou stratégie RH ? 67
II.1.2. Quel positionnement du DRH dans le cadre de transformation ? 70
II.2. La connaissance du business, un atout déterminant au positionnement de stratège 71
II.2.1. Une meilleure compréhension du business 71
II.2.2. De nouvelles attentes en termes de compétences et de parcours professionnels 72
II.2.3. Discussion autour de la notion de Business Partner 73
II.3. L'importance de la dynamique du couple DG/DRH 74
II.4. Les leviers du DRH en tant qu'acteur stratégique de la transformation 74
II.4.1. Donner du sens pour s'approprier le changement 75
II.4.2. Développer la co-construction pour créer le nouveau modèle prévalent 76
II.4.3. Préparer et accompagner les managers, ambassadeurs de la transformation 76
II.4.4. Développer et protéger le capital humain de l'organisation 78
II.4.5. Gérer la temporalité du projet 79
II.4.6. Communiquer tout au long du processus 81

II.4.7. Un levier manquant : développer la logique d'apprentissage 81

PARTIE III – NOS RECOMMANDATIONS POUR UN DRH STRATEGE DANS LE CADRE DE TRANSFORMATION 83

I. Contribuer à l'analyse concurrentielle sous l'angle RH 83

I.1. Connaître l'entreprise, son marché et son environnement 83

I.2. Utiliser les modèles d'analyse stratégique en les adaptant au champ des RH 84

II. Bien connaitre l'organisation, dans sa dimension formelle et informelle 84

II.1. Analyse de la structure formelle 84

II.2. Analyse de la dimension informelle 85

II.2.1. Diagnostic des interactions 85

II.2.2. Diagnostic du système culturel de l'entreprise 85

III. Mettre la GRH au cœur du développement de la capacité stratégique 86

III.1. Etablir un diagnostic sur la capacité stratégique de l'organisation 87

III.1.1. Identifier les ressources et les compétences de l'entreprise 87

III.1.2. Analyser la capacité stratégique de l'organisation actuelle 87

III.2. Amener l'organisation à développer sa capacité stratégique dans le champ des RH 88

IV. Utiliser la transformation comme opportunité pour développer la fabrique de la stratégie 89

V. Renforcer son rôle naturel dans le cadre de la régulation conjointe 89

VI. Marketer la valeur ajoutée de la fonction RH 90

VII. Renforcer sa position de leader 91

VIII. Développer son capital social 91

CONCLUSION 93

BIBLIOGRAPHIE 96

ANNEXES 103

INTRODUCTION

Pour certains auteurs, la société actuelle se caractérise par l'ère du changement permanent, alors que d'autres affirment que le changement a toujours existé mais que c'est la fréquence du changement qui s'est récemment accélérée. En 2007, Besson[2] décrivait l'anxiété des dirigeants due au fait qu'ils vivaient un accroissement continu de la volatilité de leur environnement, et que l'organisation n'arrivait pas à suivre. Ces mêmes dirigeants percevaient *« une contradiction entre un besoin vital d'accroissement de la vitesse de manœuvre stratégique pour rester en compétition et l'inertie de l'organisation* ».

Force est de constater que les organisations ont vu, ces dernières décennies, leur environnement changer, la performance et la pression sociétale se sont renforcées, le travail lui-même a également été modifié, notamment avec l'arrivée des nouvelles technologies. Les collaborateurs eux aussi ont changé, avec un rapport à l'autorité différent et une recherche d'épanouissement personnel dans les missions qui leur sont confiées. Les changements majeurs de l'environnement, les mutations technologiques, la concurrence exacerbée liée à la mondialisation sont autant de facteurs auxquels sont confrontées les organisations, qui de ce fait, doivent se transformer pour assurer leur pérennité.

C'est dans ce contexte de changement intense et permanent que nous nous sommes interrogées sur le rôle du DRH au sein des organisations, dans le cadre des transformations que celles-ci mettent en œuvre. Ces transformations, souhaitées ou parfois subies, répondent à une stratégie de pérennisation des organisations. Un constat nous a cependant interpellées : *« 7 opérations de transformation sur 10 échouent pour avoir négligé le facteur humain »*. Ce constat est corroboré par notre propre expérience professionnelle de la transformation, qui nous amène à penser que la place du DRH se résume, selon nous, à celle d'un exécutant du choix stratégique décidé en hauts lieux, sans prise en compte réelle du facteur humain. Le DRH a-t-il sa place dans la définition des choix stratégiques retenus par l'organisation ? Influence-t-il ces choix ? Si oui, pourquoi les transformations échouent elles à cause d'une négligence du facteur humain ? Et dans le cas contraire, quelles en sont les raisons ?

Notre réflexion nous a conduites, dans un premier temps, à définir précisément le cadre de notre étude : transformation, changement, changement permanent, adaptation, mouvement, etc…, quelle réalité revêt ces différentes notions ? Quelles caractéristiques les différencient ? Quand nous évoquons la transformation, de quelle transformation parlons-nous ? Organisationnelle, culturelle, technologique? Tout peut être considéré comme changement, une profonde réorganisation comme un changement de bureau…

Après avoir étudié les nombreux textes académiques, nous avons fait le choix de nous centrer sur le sujet de la transformation organisationnelle, en nous appuyant sur une définition qui rassemble les approches de différents auteurs cités par Brassard (2003)[3] : *« La transformation y est alors décrite, d'une part, comme une modification majeure, profonde, fondamentale ou généralisée, qui équivaut à une rupture et, d'autre part, comme une modification qui touche les composantes principales ou essentielles de l'organisation »*.

[2] Besson, P. (2007) La transformation organisationnelle in Comités exécutifs : Voyage au cœur de la dirigeance. Editions d'Organisation
[3] Brassard, P. (2003). Adaptation, transformation et stratégie radicale de changement ». Revue des sciences de l'éducation, vol. 29, n°2

Une fois le cadre de notre étude posé, nous nous sommes interrogées sur la stratégie et la signification de ce terme régulièrement utilisé par tous, avec autant de définitions données que de personnes questionnées. Si Stratégie et Ressources Humaines sont parfois deux mondes qui s'ignorent, ils sont pourtant confrontés aux mêmes enjeux : l'établissement et le déploiement de la stratégie ne peuvent se faire sans des « praticiens », c'est-à-dire des collaborateurs qui décident et qui font réellement changer les pratiques. D'autre part, construire une stratégie, c'est construire le futur de l'entreprise, ce futur se basant sur des compétences que l'organisation devra mobiliser, développer et protéger pour assurer sa pérennité. Cette étude nous a amenées à nous questionner sur le rôle du DRH stratège et sur les autres missions qu'il endosse du fait de son positionnement particulier en matière de gestion des attentes contradictoires ; celles des actionnaires, de la Direction, des salariés, des instances représentatives du personnel, des managers, des organismes de contrôle règlementaire…., autant de rôles à appréhender qui vont de l'expert administratif au partenaire stratégique, de l'agent du changement au champion des salariés selon la célèbre typologie d'Ulrich (1997).

Notre mémoire nous a également permis d'étudier le phénomène de transformation organisationnelle, ses caractéristiques, ses mécanismes et ses effets. La transformation organisationnelle ne se décrète pas et une simple planification ne suffit pas à ce que le changement s'opère. Le champ de la transformation organisationnelle est un terrain de jeu complexe, objet de nombreuses interactions, de jeux d'acteurs, de stratégies individuelles et collectives et par conséquent de tensions…. L'abondante littérature académique sur la transformation organisationnelle nous montre que celle-ci n'est pas un processus linéaire tracé mais plutôt un processus qui se dessine chemin faisant, et qu'il est nécessaire, pour ceux qui ont à mettre en place le projet de transformation, de l'accepter. Elle met également en lumière de nombreux facteurs clés de succès, intégrant plusieurs dimensions qui permettent la mise en œuvre effective et réelle du changement.

La littérature sur le rôle stratégique que doit ou devrait tenir la fonction Ressources Humaines au sein des organisations est également très riche, ce rôle relevant davantage d'un idéal que d'une réalité observée dans les études empiriques menées par les auteurs. D'autre part, les préconisations relatives à un DRH stratège sont plutôt limitées à son domaine d'expertise, sans élargissement réel de son champ de réflexion à la stratégie business de l'organisation.

Alors, le DRH est-il stratège dans le cadre de transformations ? Notre revue de littérature ne répond pas à la question, ni même ne fait état du rôle et des missions du DRH dans la gestion des transformations organisationnelles. Pour autant, de nombreuses revues ou écrits professionnels relatent un manque de compétences des organisations dans la gestion des projets de transformation. Une enquête récente parue dans *« les Echos »*[4] décrit que 81% des décideurs interrogés considèrent que les compétences présentes en interne (au sein de l'organisation) ne permettent pas de faire face à tous les types de transformation. *« Ce type de constat donne un rôle central au DRH dans tout projet de conduite du changement, car il est celui qui va permettre l'adéquation des compétences avec les défis à relever ».*

De quel rôle central parle-t-on ? Nous avons mené une étude empirique auprès de 22 intervenants, DRH et Directeurs de la transformation de secteurs variés ainsi qu'auprès de Professeurs d'Université, ceci afin de confronter les courants et recommandations de la littérature académique aux réalités parfois contrastées du terrain.

[4] Source internet www.lesechos.fr

Les enseignements retirés de ces interviews sont multiples. La plupart des DRH interrogés se définissent majoritairement comme stratèges dans le déploiement des projets de transformation qui leur sont confiés, leur mission première étant d'aligner la stratégie RH à la stratégie business. Les entretiens que nous avons menés font également ressortir ce qui leur semblent indispensables au positionnement de stratège et les différents leviers qu'ils mobilisent en tant qu'acteurs stratégiques dans la mise en œuvre des projets de transformation.

La revue de littérature nous a permis d'identifier de nombreuses composantes à prendre en compte pour réussir la mise en place d'un projet de transformation, comme par exemple la culture de l'organisation, le sens donné au projet, l'intégration des collaborateurs dans le diagnostic ou bien la reconnaissance des différentes rationalités des acteurs. Nous constatons que même si les DRH interrogés n'évoquent pas systématiquement et de manière spontanée toutes ces composantes essentielles, nous relevons des similitudes si nous analysons leurs approches. En outre, ils déclarent intervenir sur différents champs d'activités stratégiques : développer l'appropriation du changement et le sens qui s'y rattache, assurer la pédagogie du changement auprès des collaborateurs et des managers, protéger et développer le capital humain au travers de l'acquisition de nouvelles compétences pour l'organisation tout en gérant la temporalité du projet, rendue difficile aujourd'hui par la pression financière et l'accélération des changements. Ils estiment cependant manquer parfois de connaissances sur le processus même de transformation organisationnelle et de compétence dans la manière de le conduire.

Les DRH interviewés s'identifient donc au rôle de Partenaire stratégique tel que défini par Ulrich (2010)[5] *« Les DRH se concentrent sur l'exécution de la stratégie en alignant les systèmes RH de façon à ce qu'ils permettent de concrétiser la vision de l'organisation ainsi que sa mission »*. Mais le panorama du DRH stratège dans le cadre de transformation est-il réellement complet ?

Fortes de notre analyse de la littérature académique sur la stratégie, le DRH stratège et les mécanismes de la transformation organisationnelle, associée aux interviews menées auprès des professionnels, nous consacrerons la dernière partie de ce mémoire à des propositions et recommandations pour renforcer le rôle stratégique du DRH dans le cadre de transformations. En effet, le positionnement actuel des DRH en matière de stratégie business ainsi que la place accordée aux Ressources Humaine nous semblent expliquer en partie pourquoi 7 transformations sur 10 échouent. Nous identifierons également de quelle manière la transformation peut être vécue comme une opportunité pour le DRH de compter parmi les acteurs stratégiques incontournables de l'organisation, permettant ainsi à cette même organisation de faire la différence demain, dans cet environnement turbulent qui l'oblige à devenir de plus en plus agile et apprenante.

> *« En décrétant le changement, j'ai mis en route l'immobilisme et je ne sais plus comment l'arrêter. »*
>
> *Edgar Faure*

[5] Ulrich, D., Brockbank, W. (2010). RH : création de valeur pour l'entreprise. De boeck

PARTIE I – REVUE DE LITTERATURE

I. LA STRATEGIE

Avant d'appréhender le rôle du DRH dans le cadre de transformation, et en particulier sa qualité ou non de stratège, nous avons cherché à comprendre la notion de stratégie et les différentes dimensions qu'elle recouvrait. Après une revue de littérature explorant son origine, les nombreuses définitions proposées et le management stratégique, nous nous intéresserons au modèle de Stratégique et passerons en revue les différents courants de la stratégie, en insistant particulièrement sur celui de la strategy-as-practice, intéressant à plus d'un titre au regard de notre sujet de mémoire.

I.1. QU'EST-CE QUE LA STRATEGIE ?

I.1.1. Etymologie et origine

Etymologiquement[6], le mot stratégie (du grec « stratos » pour « armée » et « ageîn » pour « conduire ») signifie "**l'art de conduire l'armée**". Le terme stratégie a donc une origine militaire.

Les toutes premières références à la stratégie dans la littérature datent du VIe siècle av. JC[7] et sont apparues dans le traité du chinois Sun Wu, plus connu sous le nom de Sun Tze, dans son ouvrage « *L'art de la guerre* » (littéralement « Stratégie militaire de maître Sun »).

Les principes de la stratégie militaire ont évolué au fil des siècles, et Foch, qui fut l'un des grands pédagogues de la guerre, en formula trois en 1903 : *« concentration des forces, économie des moyens et mobilité »*[8] . L'analogie entre ces principes relevant de la stratégie militaire et le monde des affaires nous semble particulièrement intéressante.

La concentration des forces consiste à attaquer le point faible de l'adversaire en étant meilleur que lui sur un terrain limité plutôt que médiocre sur plusieurs fronts. Le deuxième principe, **l'économie des moyens**, peut se résumer ainsi *« On ne doit exposer dans l'action que les ressources nécessaires et suffisantes pour atteindre les objectifs fixés ».* Quant au troisième principe, la **mobilité**, il consiste à préserver sa liberté d'action tout en limitant celle de son adversaire, et à le priver d'éventuels choix. Ses choix ainsi limités, ses actions deviennent plus prévisibles et les ripostes davantage ciblées.

La victoire appartiendrait donc à celui qui maîtrise au mieux ces trois principes, concentration des moyens, économie des forces et mobilité.

C'est seulement dans les années 60 que l'Université de Harvard a formalisé la stratégie d'entreprise (Business strategy) comme domaine de pensée et d'action, et ce modèle d'Harvard s'inspire largement des modèles de stratégie militaire : l'action cherche à atteindre des objectifs stratégiques (objectifs politiques pour les militaires), les décisions stratégiques sont orientées sur le choix des domaines d'activités, leur nature et l'intensité de l'engagement (en langage militaire : choix de l'adversaire/allié, lieu et moment du combat, type et importance des moyens mis à disposition). Le processus d'analyse stratégique est donc celui de l'identification et de l'évaluation des forces et faiblesses de ses adversaires (nature et quantité des ressources), de l'analyse de l'environnement et des évolutions possibles, de l'identification des conditions favorables à l'action.

[6] Siegel, D., (2006). Réflexion sur la stratégie. La Revue des sciences de gestion, direction et gestion n° 230
[7] Lorino, P., Tarondeau. J-C., (2006). De la stratégie au processus stratégique. Revue Française de Gestion, n°160
[8] Foch cité dans Lorino, P., Tarondeau. J-C., (2006). De la stratégie au processus stratégique. Revue Française de Gestion, n°160

Selon Lorino et Tarondeau (2006)[9], la stratégie d'entreprise qui, à ses débuts, *« fut d'abord définie comme l'art de combattre sur le champ de la concurrence »,* avec la mise en œuvre de stratégies de positionnement, a évolué ces dernières années vers une conception reposant sur l'acquisition et le maintien des ressources et des compétences. Celles-ci permettent à l'organisation de se démarquer de ses concurrents, d'obtenir un avantage concurrentiel et d'être suffisamment flexible pour s'adapter aux évolutions de l'environnement sans cesse mouvant.

I.1.2. Définitions

Parmi les nombreuses définitions de la stratégie recensées dans la littérature, celles des auteurs Chandler, Porter et Mintzberg réunissent à elles trois les éléments clés de la stratégie :

- Pour Chandler (1972)[10], *« La détermination des buts et des objectifs à long terme d'une entreprise et l'adoption des actions et des allocations de ressources nécessaires pour atteindre ces buts »,*
- Mintzberg (2007)[11] propose « *une configuration dans un flux de décisions »,*
- Et pour Porter (1997)[12], *« La stratégie concurrentielle consiste à être différent. Elle implique de choisir un périmètre d'activité distinct et de proposer une combinaison de valeur unique* ».

Chandler met en avant un processus logique qui va de la fixation d'objectifs à l'allocation de ressources tandis que Mintzberg souligne le caractère émergent de la stratégie. Porter, quant à lui, centre sa définition sur l'avantage concurrentiel et la nécessité du choix de domaines d'activité stratégique. Dans cette approche, la question posée est *« comment mieux faire que les autres ? »*.

Les auteurs de *Stratégique*[13] proposent également une définition intéressante qui repose sur trois éléments déterminants : le long terme, l'orientation et l'organisation. Dans cette définition, l'accent est mis sur la temporalité, l'orientation stratégique et le contexte organisationnel.

Pour ces auteurs, cette définition présente plusieurs avantages : l'approche long terme permet de concilier les décisions délibérées, rationnelles et les choix plus incrémentaux ; elle présente aussi un spectre plus large quant à la manière d'atteindre les objectifs stratégiques : l'obtention d'avantages concurrentiels, la coopération….

Enfin, le sociologue et philosophe Edgar Morin (1990) propose également une définition de la stratégie, axée sur le caractère influent de l'action et la recherche de certitudes dans un environnement éminemment incertain : *« La stratégie est l'art d'utiliser les informations qui surviennent dans l'action, de les intégrer, de formuler soudain des schémas d'action et d'être apte à rassembler le maximum de certitudes pour affronter l'incertain* »[14].

[9] Lorino, P., Tarondeau. J-C., (2006) – De la stratégie au processus stratégique – Revue Française de Gestion, n°160
[10] Chandler A.D. (1972). Stratégies et structures de l'entreprise. Editions d'Organisation
[11] Mintzberg, H. (2007). Tracking Strategy : Towards a General Theory. Oxford University Press
[12] Porter, M.E. (1997). Plaidoyer pour un retour de la stratégie. L'Expansion Management Review
[13] Jonhson. G., Whittington. R., Scholes. K., Angwin. D., Regnér. P., (2014). Stratégique. Pearson France
[14] Morin. E., (1990). Science avec conscience, Points Sciences. Editions du Seuil

I.1.3. Management et analyse stratégiques

A. Management stratégique

Le management stratégique, défini par Helfer, Kalika et Orsoni (2016)[15] comme *« l'ensemble des tâches relevant de la direction générale, qui ont pour objectifs de fixer à l'entreprise les voies de son développement futur tout en lui redonnant les moyens organisationnels d'y parvenir »* relie deux éléments clés : celui de la conception de la stratégie, tourné vers le marché, et celui de son déploiement, tourné vers l'interne et influencé par les éléments internes.

Les auteurs distinguent le management stratégique du management opérationnel au regard, notamment, de leur lien avec la performance de l'entreprise.

Le premier est orienté vers la réflexion et l'élaboration de la stratégie tandis que le management opérationnel repose sur l'intégration et le déploiement de celle-ci. Au final, le succès d'une stratégie est basé sur l'équilibre et le parfait alignement entre les deux. Le déploiement est aussi important que l'analyse et l'élaboration de la stratégie.

La performance de l'entreprise varie en fonction du niveau d'efficacité du management opérationnel et de l'existence ou non d'une réflexion stratégique. Ainsi, les relations entre les processus stratégiques et les performances de l'entreprise sont facilement identifiables *(figure 1)*.

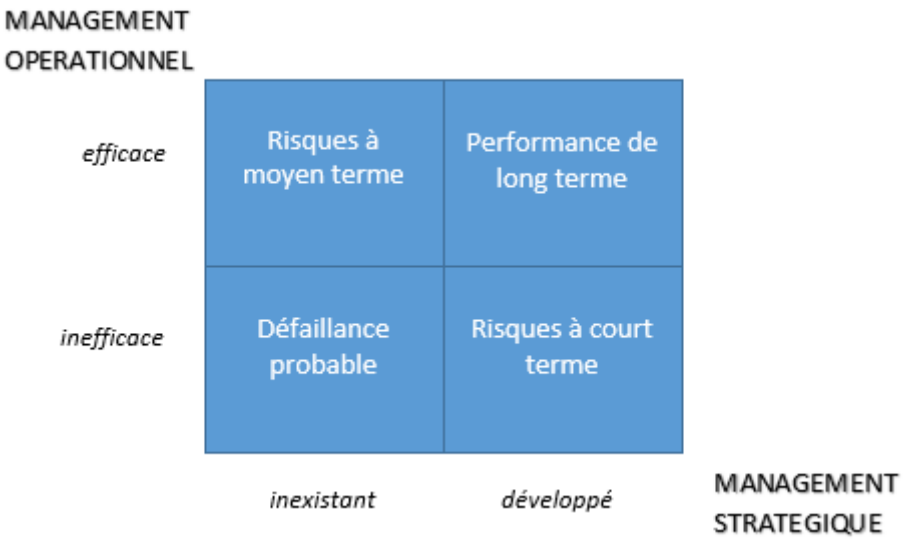

Figure 1 : Helfer. J-P., Kalika. M., Orsoni. J., (2016). La relation management(s) / performance

[15] Helfer. J-P., Kalika. M., Orsoni. J., (2016). Management stratégique. Vuibert

B. Analyse stratégique

L'approche relative à l'analyse stratégique a évolué ces dernières années. Initialement, elle se concentrait sur des facteurs externes : stratégie de croissance, recherche de parts de marché, diversification, pour aboutir aujourd'hui à une approche plus organique de la formation de la stratégie[16], qui prend aussi en compte les éléments internes (compétences, ressources, structure, culture et technologie).

Helfer, Kalika et Orsoni (2016)[17] précisent que l'approche de l'analyse stratégique basée sur des facteurs externes est davantage présente dans des contextes de croissance, tandis que l'analyse reposant sur des facteurs internes est plutôt associée à des périodes de crise *(figure 2).*

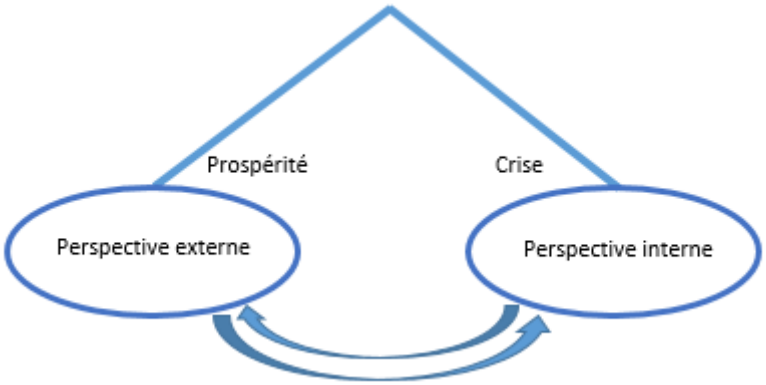

Figure 2 : Helfer. J-P., Kalika. M., Orsoni. J., (2016). La pendule des perspectives d'analyse

Pour Dameron et Torset (2012)[18], ces éléments en apparente opposition (perspective externe / perspective interne, management stratégique / management opérationnel, réflexion / action, exploration ou exploitation) sont des concepts qui participent à la construction du management stratégique : *« Les déterminants internes et externes, les stratégies délibérées et émergentes, les processus autonomes et induits, l'action et la réflexion, l'action et la décision, l'exploitation et l'exploration, les processus synoptiques et incrémentaux, le déterminisme et le volontarisme sont autant de concepts en opposition qui ont structuré le champ du management stratégique ».*

I.2. Le modele de l'ouvrage « Strategique »

Les auteurs du manuel de référence Stratégique[19] proposent un modèle *« qui englobent les approches de contexte, de contenu et de processus »*. Il comprend le diagnostic stratégique de l'organisation, les choix stratégiques et le déploiement de la stratégie.

I.2.1. Diagnostic stratégique – le contexte

Le diagnostic est le point de départ de la définition d'une stratégie. Il consiste à analyser l'ensemble des facteurs externes (environnements économique, politique, social, environnemental, technologique, légal, etc.) qui peuvent avoir un impact sur la stratégie. Cette analyse se révélant

[16] Avenier. M. J., (1997). La stratégie « chemin faisant. ». Economica et Pettigrew. A. M., (1997). The character and significance of strategy process research. Strategic Management Journal, vol. 3
[17] Helfer. J-P., Kalika. M., Orsoni. J., (2016). Management stratégique. Vuibert
[18] Dameron. S., C. Torset. C., (2012). Les stratèges face à la stratégie, tensions et pratiques. Revue française de gestion n° 223
[19] Jonhson. G., Whittington. R., Scholes. K., Angwin. D., Regnér. P., (2014). Stratégique. Pearson France

insuffisante, les facteurs internes sont également étudiés, à savoir la capacité stratégique de l'entreprise, notamment ses ressources, ses compétences, sa culture.

Un diagnostic permet d'identifier les opportunités et les menaces présentées par l'environnement, d'évaluer les forces et les faiblesses de l'organisation. L'analyse des forces basées sur les ressources et compétences permet à l'entreprise d'identifier ses capacités distinctives, c'est-à-dire celles qui lui permettent de garantir son avantage concurrentiel. Le modèle VRIO *(figure 3)* permet de situer l'entreprise vis-à-vis de ses concurrents. Il permet de se questionner sur 4 volets afin de savoir si l'avantage concurrentiel est durable :

V – Quelle valeur, pour les clients, est générée par la capacité stratégique de l'entreprise ?

R –Cette capacité est-elle rare, détenue par un petit nombre d'acteurs du secteur ?

I – Cette ressource est-elle imitable ?

O – L'organisation est-elle capable d'exploiter sa capacité ?

Génératrice de valeur ?	Rare ?	Imitable ?	Exploitée par l'organisation ?	Conséquences stratégiques
NON				Désavantage concurrentiel
OUI	NON			Parité concurrentielle
OUI	OUI	NON		Avantage concurrentiel temporaire
OUI	OUI	OUI	OUI	Avantage concurrentiel durable

Figure 3 : Jonhson, G., Whittington. R., Scholes. K., Angwin. D., Regner. P., (2014). Le modèle VRIO

Dans les années 80, la théorie du management par les ressources (ou Resource based View) développée par des auteurs comme Wernerfelt, Rumelt et Barney à partir des travaux de Penrose, met en avant le développement de l'organisation grâce aux ressources dont elle dispose.

Et pour Arrègle (2006)[20], le rôle du management stratégique consisterait essentiellement à identifier les ressources, les protéger, les exploiter et en créer de nouvelles.

Afin que la stratégie déployée soit cohérente avec celle qui a été réfléchie et élaborée, que le management opérationnel et le management stratégique soient alignés, il est nécessaire que l'intention stratégique soit clairement exprimée, avec une vision, une mission, des valeurs et les objectifs recherchés.

Ainsi, l'un des principaux rôles des dirigeants est de traduire les intentions stratégiques de manière à réduire la marge d'interprétation, pour générer l'adhésion. L'ensemble des parties prenantes seront davantage investies si elles comprennent les liens entre leurs actions et ces intentions.

[20] Arrègle. J.L., (2006). Analyse « Resource based » et identification des actifs stratégiques. Revue française de gestion, n° 160

I.2.2. Choix stratégiques – le contenu

Les choix stratégiques sont constitués des orientations prises par les entreprises dans l'élaboration de leur stratégie : quels positionnements souhaitent-elles avoir sur leur marché, quelle diversification d'activités doivent-elles développer et quels produits proposer, sur quels périmètres doivent-elles agir, quels investissements faire en termes d'innovation, comment peuvent-elles se développer ? Les réponses à ces questions indiquent les choix stratégiques pris[21].

Il ne s'agit pas uniquement d'identifier les choix à faire mais également de déterminer ceux qui sont les plus adaptés pour atteindre les objectifs fixés, tout en s'assurant qu'ils soient en adéquation avec les ressources et compétences dont dispose l'entreprise.

I.2.3. Déploiement de la stratégie - le processus

Pour Jonhson (2014)[22] *« Une stratégie n'existe qu'à partir du moment où elle est effectivement mise en œuvre et traduite en actions opérationnelles ».* Le déploiement stratégique est précisément la mise en œuvre de la stratégie, c'est-à-dire la traduction en actions managériales et opérationnelles des choix stratégiques préalablement décidés.

Le processus de déploiement de la stratégie permet de répondre aux questions suivantes : les choix stratégiques pris sont-ils motivants, faisables ? Quels processus de développement stratégique adopter, délibérés ou émergents ? Quelles structures et quels systèmes mettre en place pour déployer la stratégie ? Comment l'organisation doit-elle gérer les changements imposés par les choix stratégiques ? Quel est le rôle de chacun des acteurs dans le déploiement stratégique ?

I.3. EVOLUTION DES DIFFERENTS COURANTS DE LA STRATEGIE

I.3.1. De l'approche classique à « l'open strategy »

A. Approche classique de la stratégie

Dans l'approche classique, qui couvre la période des années 60 aux années 80, la stratégie est essentiellement associée à l'analyse du contexte externe, au positionnement concurrentiel de l'entreprise lui permettant d'obtenir un avantage concurrentiel et de le maintenir : *« L'environnement est une donnée inamovible, un champ de bataille, sur lequel l'entreprise n'a pas (ou peu) d'influence. On peut choisir le champ de bataille, mais pas le modifier »*[23].

Les outils associés à cette approche sont le « S.W.O.T », les 5+1 forces de la concurrence de Porter, les matrices BCG. Cette démarche d'analyse des facteurs externes correspond à une période de développement des marchés, période pendant laquelle la stratégie était guidée par des concepts de de croissance, de recherche de parts de marchés, d'analyse concurrentielle et de diversification[24].

Pour Whittington (1996)[25], il s'agit d'une démarche focalisée sur la planification, les outils et les techniques qui aident les stratèges à prendre les décisions quant à la direction de leur business.

Pour Chanal (2008)[26], *« ce type d'approche concerne le contenu de la stratégie (les choix stratégiques), autrement dit, quelle est la bonne stratégie pour atteindre la performance désirée ».*

[21] Jonhson. G., Whittington. R., Scholes. K., Angwin. D., Regner. P., (2014). Stratégique. Pearson France
[22] Jonhson. G., Whittington. R., Scholes. K., Angwin. D., Regner. P., (2014). Stratégique. Pearson France
[23] Metais. E., Saï As. M., (2001). Stratégie de l'entreprise, évolution de la pensée. SearchGate
[24] Helfer. J-P., Kalika. M., Orsoni. J., (2016). Management stratégique. Vuibert
[25] Whittington. R., (1996). Strategy at the leading edge. New research & conference reports

B. Approche complémentaire : analyse des ressources internes

Au début des années 90, dans un contexte économique moins stable, avec une concurrence accrue, une accélération des cycles de vie des produits, l'environnement devient plus complexe à comprendre et à prévoir. L'adaptation au marché devient presque impossible, conduisant ainsi aux limites de la conception classique de la stratégie : *« On constate que les entreprises qui réussissent à conquérir des positions concurrentielles fortes sont celles qui ont su transformer, voire créer leur environnement…elles se posent la question de trouver de nouvelles sources de création de valeur par la différentiation et la technologie »*[27].

Pour Metais et Saïas (2001)[28], cette instabilité économique et l'accroissement de la concurrence ont généré une hypercompétition ; dans ce contexte, les entreprises qui font évoluer rapidement leurs avantages concurrentiels sont les plus performantes. Ce n'est plus l'environnement externe qui est au centre de la stratégie mais l'entreprise, dont l'objectif est de faire bouger les règles du jeu de l'environnement et de créer de nouveaux espaces concurrentiels.

Hamel et Prahalad (1994), cités par Metais et Saïas (2001)[29] proposent alors une nouvelle conception de la stratégie : *« à partir de ses propres ressources et compétences centrales, une entreprise peut transformer les conditions de l'environnement* ». Ce sont les prémisses de l'approche *« Resource based view »* évoquée précédemment.

C. Approche alternative : focus sur la strategy-as-practice

a) Naissance du courant

Les deux approches mentionnées précédemment s'intéressent au contenu de la stratégie et à l'identification des bons choix stratégiques pour atteindre les résultats souhaités. C'est en 1992 que Pettigrew, cité par Chanal (2008)[30], introduit l'intérêt de l'étude du processus d'élaboration et de l'implémentation stratégiques. Puis, fin des années 90 et début des années 2000, on observe dans la littérature un intérêt marqué pour les activités des managers et la manière dont ils font de la stratégie. C'est l'origine de la *strategy-as-practice,* traduite comme « Stratégie comme Pratique », mais également appelée « perspective de la pratique » ou « *activity-based view* » [31].

En 2001, un groupe de chercheurs présents à un séminaire organisé par Johnson, Meli et Whittington abordent le sujet des micro-process en stratégie et concluent que l'étude des pratiques devrait être développée dans l'analyse de la stratégie. C'est d'ailleurs en 1996, suite à la parution de l'article de Whittington dans « *Long Range Planning* »[32] que s'est développée la perspective de la pratique en Angleterre. Quelques années plus tard, la strategy-as-practice commence à s'institutionnaliser, notamment en Europe[33].

---

[26] Chanal. V., (2008). Stratégie en pratiques. Management, fondements et renouvellement. Editions Sciences Humaines
[27] Metais. E., Saïas. M., (2001). Stratégie de l'entreprise, évolution de la pensée. SearchGate
[28] Idem
[29] Metais. E., Saïas. M., (2001). Stratégie de l'entreprise, évolution de la pensée. SearchGate
[30] Chanal. V., (2008). Stratégie en pratiques. Management, fondements et renouvellement. Editions Sciences Humaines
[31] Rouleau. L., Allard-Poesi. F., Warnier. V., (2007). Le management stratégique en pratiques. Revue française de gestion, n° 174
[32] Whittington, R. (1996). Strategy-as-practice. Long Range Planning, vol.29
[33] Chris Carter. C., Clegg. S. R., Kornberger. Martin., (2008). Strategic organization vol 6. Sage Publications

Pour Jarzabkowski, citée par Rouleau, Allard-Poesi et Warnier (2007)[34], *« Le tournant de la pratique implique de considérer la stratégie non plus comme ce qu'une entreprise a, mais plutôt comme étant ce que les individus font »*.

b) Ses composantes

L'approche de la strategy-as-practice fonde son analyse sur le triptyque *(figure 4)* : la pratique (*« the praxis »*), les praticiens (*« the practitioners »*) and les pratiques (*« practices »*)

Figure 4 : les composantes de la strategy-as-practice

Avec ce courant de la strategy-as-practice, on observe un glissement de l'étude de la stratégie, passant d'une approche classique, programmatique et techno centrée inspirée des sciences de gestion à une approche organique de la formation de la stratégie, inspirée de la sociologie des organisations. L'accent n'est plus mis sur les outils mais sur la manière dont les managers les utilisent, sur la façon qu'ils ont de fabriquer, au quotidien, la stratégie. *« Il s'agit d'une tentative de réintroduire de l'humain dans le champ de la stratégie souvent considéré comme une discipline où la rationalité économique et quantitative domine. L'important est de considérer la stratégie non pas seulement comme un résultat, mais comme une pratique sociale. Elle résulte de ce qui font les personnes dans l'entreprise »*[35].

Pour Rouleau et al. (2007)[36], *« La stratégie peut être conçue comme un ensemble d'actions élaborées au travers d'interactions sociales, de routines et de conversations par le biais desquels les gestionnaires, de même que les membres de l'organisation, définissent une direction pour l'entreprise »*.

[34] Rouleau. L., Allard-Poesi. F., Warnier. V., (2007). Le management stratégique en pratiques. Revue française de gestion, n° 174
[35] Helfer, J-P., Kalika. M., Orsoni, J., (2016). Management stratégique. Vuibert
[36] Rouleau. L., Allard-Poesi. F., Warnier. V., (2007). Le management stratégique en pratiques. Revue française de gestion, n° 174

Les études de Whittington *« cherchent à comprendre comment les acteurs utilisent les modèles stratégiques, les outils techniques et les codes organisationnels pour construire la stratégie. Le faire stratégique et le dire stratégiques sont intimement liés à la manière dont les acteurs utilisent les objets et artefacts qui les entourent pour construire la stratégie »*.

Dameron et Torset (2012)[37] parlent quant à eux d'« antestratégie » : « *Nous appelons antestratégie la pratique qui valorise à la fois l'exercice quotidien, non structuré, de la stratégie et le caractère hasardeux de toute décision stratégique, qui relève tout autant du pari et de la spéculation que d'un argumentaire fondé analytiquement ».*

Cette notion d'antestratégie rejoint, d'une certaine manière, l'approche de la stratégie émergente développée par Mintzberg[38] : *« On sait que si la stratégie se forme de manière délibérée, par l'exercice d'une volonté des dirigeants, la conduite de manœuvres et l'application de plans, elle surgit également de manière émergente, par le jeu des événements inattendus et des opportunités, auquel s'ajoutent les gauchissements et distorsions que les acteurs imposent, volontairement ou non, aux intentions initiales ».*

Dans les deux cas, la stratégie se fabrique par l'interaction de facteurs à priori contradictoires, mais qui sont *in fine* complémentaires. Pour Mintzberg, la stratégie réalisée est le résultat d'une stratégie construite et planifiée, et d'une stratégie consécutive à des événements non prévus auxquels l'organisation doit réagir tandis que pour Dameron et Torset, l'activité stratégique consiste en une gestion de tensions focale, temporelle, sociale et cognitive.

c) Les apports

Pour Langley, Golsorki et Chanal (2007)[39], la strategy-as-practice permet de centrer l'analyse stratégique sur ce qui se passe réellement dans l'organisation, de désacraliser le management stratégique en faisant apparaître les acteurs de terrain, et de considérer la fabrique de la stratégie comme une activité sociale et non plus l'activité d'un acteur unique et seul décisionnaire.

Sont ainsi révélés d'autres *« faiseurs de stratégie »,* notamment les managers intermédiaires auxquels ce courant porte une attention particulière.

Pour Besson et Mahieu (2008)[40], *« Les appels au leadership, à l'entreprenariat, au fonctionnement en réseau, à la mobilité professionnelle renvoient à la question du rôle du management intermédiaire dans le processus stratégique ».* Le manager intermédiaire est perçu comme ayant un rôle clé, situé au carrefour d'autres acteurs et qui est porteur d'attentes fortes : « *On attend d'eux qu'ils perçoivent les signaux faibles, qu'ils soient à l'initiative et qu'ils formulent à leur niveau une ambition stratégique, on attend aussi qu'ils soient capables de la faire partager et de la vendre aux dirigeants. On les sollicite alors pour un dialogue stratégique dont ils ont à apprendre les formes d'argumentation pour contribuer à l'ambition stratégique, pour la valider en plans d'action, puis pour faire exécuter ces plans d'action en négociant les ressources ».*

[37] Dameron, S., Torset, C., (2012). Les stratèges face à la stratégie, tensions et pratiques. Revue française de gestion, n° 223

[38] Mintzberg, H., cité dans Laroche, H., Nioche, J-P., (2006). L'approche cognitive de la stratégie d'entreprise. Revue française de gestion, n° 160

[39] Rouleau, L., Allard-Poesi, F., Warnier, V., (2007). Rencontres avec Ann Langley, Damon Golsorkhi et Valérie Chanal. Revue française de gestion, n° 174

[40] Besson, P., Mahieu, C., (2008). Fabriquer des stratèges ordinaires : caractérisation d'une posture managériale émergente. Management et Avenir, n° 16

d) L'*« open strategy »*

Witthington (2011)[41] va encore plus loin dans la formulation des acteurs participant au processus stratégique puisque, selon lui, les *« faiseurs de stratégie »* dépassent le cadre des frontières de l'entreprise. Il formule cette approche sous le terme d'*« open strategy »*, inspiré de l'*« open innovation »*, qui serait *« le processus par lequel les entreprises innovent par la mise en commun des connaissance et des idées avec des communautés externes, telles que les utilisateurs, les partenaires stratégiques, les universités et les fournisseurs »*, ce qu'il appelle aussi la logique de l'inclusion.

Les acteurs externes peuvent ainsi être inclus dans le processus de conversation stratégique de l'entreprise, non pas en qualité d'acteurs décisionnaires mais en tant qu'apporteurs de points de vue, d'informations et de connaissances qui sont partagés avec les acteurs internes dans un objectif d'évolution de l'organisation.

L'open strategy se réfère également à la *« transparency »*, à savoir la visibilité donnée par l'entreprise sur sa propre stratégie. Cette *« transparency »* va à l'encontre d'une approche plus orthodoxe qui prône le secret et l'opacité de la stratégie.

Pour Whittington (2011)[42], cette nouvelle vision de la stratégie donnera aux processus d'innovation une place encore plus importante en termes d'avantage concurrentiel unique et inimitable.

I.3.2. Facteurs contribuant à cette évolution

De Montmorillon (2016)[43] recense trois facteurs à l'origine de l'évolution du courant stratégique cités précédemment : *« la mondialisation sociale et financière »*, *« la novation numérique »* et *« la servuction globale »*.

La crise économique de 2007-2008 a marqué un tournant : la mondialisation est désormais « *productive, financière et sociale ».* Et les nouvelles technologies de l'information et de la communication ont participé à cette mondialisation, en particulier financière. La novation numérique a également profondément renouvelé les processus de production. Les comportements des consommateurs, des clients se modifient, ceux des entreprises également. Celles-ci ne sont plus seulement des fournisseurs de produits et services mais deviennent des fournisseurs d'accès.

Avec ces technologies de l'immédiateté, les entreprises ont aussi été confrontées à un enjeu nouveau : le maintien de leur réputation. Pour cet auteur, *« Ce sont bien toutes les dimensions de la stratégie de l'entreprise qui sont impactées par la révolution numérique* ».

Par ailleurs, le développement des services à partir des années 70 a eu des répercussions sur la relation d'emploi en diversifiant les logiques contractuelles : travail à distance, travail à la prestation, travail collaboratif.

Par conséquent, dans cet environnement renouvelé, les outils de l'approche classique de la stratégie sont devenus obsolètes.

[41] Whittington, R., Cailluet. L., Yakis-Douglas, B., (2011). Opening strategy : evolution of a precarious profession. British Journal of management, vol 22.
[42] Whittington, R., Cailluet. L., Yakis-Douglas, B., (2011). Opening strategy : evolution of a precarious profession. British Journal of management, vol 22.
[43] de Montmorillon, B. in Vaujany, F.X., Hussenot, A., Chanlat, J.F. (2016). Théorie des organisations, nouveaux tournants. Economica

I.3.3. Les acteurs de la strategy-as-practice

Dans l'approche classique, l'acteur stratégique est le plus souvent le directeur général qui arrête les choix stratégiques et décide de leur mise en œuvre, ceci dans une vision top-down de l'organisation. Pour de Montmorillon (2016)[44], *« Le stratège c'est donc le directeur général, en ses conseils, certes, et assisté de ses services prospectifs, mais seul pilote à bord* ». Des auteurs comme Desreumaux et Romelaer (2001) parlent de « *fiction de l'acteur unique* ».

Pourtant, la littérature stratégique a rapidement mis en cause ce rôle stratégique dominant du directeur général : *« Il faut attendre cependant le tournant des années 2000 pour que chercheurs, pédagogues et praticiens s'interrogent sur la réalité de cette contribution du dirigeant à la stratégie »*. Dans un environnement mondialisé, où les organisations se transforment en permanence, de nouveaux acteurs et faiseurs de la stratégie ont été identifiés, davantage proches du terrain et de l'opérationnel, *« qui ne sont ni dirigeants, ni même parfois managers ».*

Le courant de la strategy-as-practice fait évoluer cette perception de l'acteur stratégique unique et omnipotent. En s'intéressant aux microfondations de la stratégie, ce courant étudie les actions et pratiques quotidiennes des acteurs de la stratégie en reconnaissant leur multiplicité dans les processus d'élaboration de la stratégie.

La perspective de la pratique propose une définition élargie de la notion de stratège, qu'elle présente comme celui qui « *fait le travail de conception, de formation, et de mise en œuvre de la stratégie »*[45].

Cette nouvelle approche de la stratégie peut également se décliner en matière de changement. Pour Autissier et Vandangeon-Derumez (2004)[46], « *Le changement peut également partir du bas pour remonter vers le haut de la hiérarchie. Dans ce cas, le changement trouve son origine dans les acteurs de base »*.

A la lecture de la littérature sur la strategy-as-practice, Dameron et Torset (2012)[47] font ressortir trois types de stratèges : les dirigeants, les managers et les experts. Les dirigeants englobent à la fois le Directeur général, les membres des comités de direction ou administrateurs non exécutifs, tous ces acteurs étant perçus naturellement comme faiseurs de stratégie.

Les experts (internes ou externes, les consultants) sont définis comme des directeurs fonctionnels spécialisés dans le développement et la stratégie. Leur rôle, au-delà de l'expertise et de l'analyse critique des décisions, est d'influencer les décideurs.

Concernant les managers, que Mantere et Vaara (2008), cités par Dameron (2012) [48], définissent comme *« tout acteur n'ayant pas un accès automatique aux organes de décision (conseil d'administration, comité stratégique, comité exécutif) »,* ils ne sont plus seulement les traducteurs de la stratégie d'entreprise au sein de l'organisation mais participent à l'élaboration de celle-ci. Et certains auteurs défendent le rôle que ces managers jouent dans un projet de changement : « *Ce rôle est évoqué lorsque le désordre engendré par les expérimentations et les initiatives de la base nécessite d'assurer l'institutionnalisation du changement en diffusant plus largement les expériences locales ».* Dans une approche *« Change as Practice »*, le management intermédiaire « *aura pour mission de standardiser les apprentissages et de les inscrire dans les pratiques quotidiennes de l'organisation ».*

[44] de Montmorillon, B. in Vaujany, F.X., Hussenot, A., Chanlat, J.F. (2016). Théorie des organisations, nouveaux tournants. Economica
[45] Whittington, R. (2006), cité par Dameron, S. et Torset, Ch. (2012). Les stratèges face à la stratégie : tensions et pratiques. Revue Française de Gestion
[46] Autissier, D., Vandangeon-Derumez, I. (2004). Comportements et rôles de l'encadrement intermédiaire dans les projets de changement. 13e conférence de l'AIMS
[47] Dameron. S., Torset. C., (2012). Les stratèges face à la stratégie, tensions et pratiques. Revue française de gestion, n° 223
[48] Dameron. S., Torset. C., (2012). Les stratèges face à la stratégie, tensions et pratiques. Revue française de gestion, n° 223

Pour d'autres auteurs, qui ont également travaillé sur la perspective de la pratique, la stratégie se fait « *dans les activités de tous les jours, dans les opérations de base de l'entreprise* »[49]. La stratégie se fait donc au quotidien, avec tous les acteurs de l'organisation : *« La stratégie, ce n'est qu'une manifestation des activités de tout le monde ».*

C'est dans le cadre de cette évolution observée de la stratégie, d'une approche classique orientée vers l'analyse du contexte externe à une approche plus organique centrée sur les ressources internes, que nous allons pouvoir maintenant étudier le rôle du DRH et sa qualité ou non de stratège, en particulier dans le cadre de transformation.

Le courant de la strategy-as-practice, en se focalisant sur les ressources internes, démultiplie le nombre d'acteurs stratégiques au sein de l'organisation. La question à laquelle nous serons amenées à répondre est de savoir si le DRH a un rôle particulier à jouer dans l'élaboration de la stratégie et de quelle nature est ce rôle.

[49] Rouleau. L., Allard-Poesi. F., Warnier. V., (2007). Rencontre avec Ann Langley, Damon Golsorkhi et Valérie Chanal. Revue française de gestion

II. LE DRH STRATEGE

Cette partie du mémoire est consacrée à la synthèse des idées majeures issues de la littérature abondante qui traite du ou des rôles du DRH, et de la stratégie que celui-ci déploie au sein des organisations.

Nous avons, dans un premier temps, étudié l'histoire de la fonction RH pour comprendre les différentes étapes de son évolution, ainsi que les nombreux modèles de Gestion des Ressources humaines existants, puis les différentes typologies de DRH rencontrées.

Nous nous sommes également intéressées aux rôles du DRH stratège décrits dans la littérature, avec ses forces et faiblesses engendrées, notamment, par les difficultés qu'il peut rencontrer du fait de sa fonction même et de son positionnement particulier au sein de l'entreprise.

II.1. EVOLUTION DE LA FONCTION RH ET DU ROLE DU DRH ?

Les prémisses de la fonction ressources humaines sont apparus fin 19ème siècle avec l'organisation scientifique du travail (OST) et les débuts de la syndicalisation. Elle a ensuite beaucoup évolué, passant d'une fonction d'administration du personnel au management des ressources humaines.

Quatre grandes périodes permettent de retracer l'historique de la fonction (Igalens, 1999)[50] :

- Des prémices à 1947,
- L'extension de la fonction et sa stabilisation (1947 à 1975),
- La gestion des ressources humaines (1975 à 2000),
- Le recentrage sur la personne (2000 à aujourd'hui).

II.1.1. Evolution historique de la fonction RH

A. Des prémisses de la fonction à 1947

Si le terme de *« secrétaire social »* apparaît au milieu du 19ème siècle, début du 20ème siècle, l'Ecole Classique du Management, plus particulièrement Frederik Winslow Taylor, considère l'individu comme une variable d'ajustement. Cette affirmation est cependant à nuancer ; si l'objectif premier de Taylor était bien la maîtrise de la production, il n'en était pas moins attentif à la gestion du personnel. *« C'est le devoir de ceux qui font partie de la direction d'étudier systématiquement le caractère, la personnalité, et l'activité de chaque ouvrier dans le but de trouver d'un côté quelles sont ses limites, mais d'un autre côté, et ceci est bien plus important, quelles sont ses possibilités de perfectionnement »*[51] .

B. A partir de 1947, extension et stabilisation de la fonction

A partir du milieu des années 40, la fonction se structure progressivement. Mac Carthy, en 1959, met en avant trois fonctions essentielles en matière de gestion du personnel *(Tableau 1)* :

[50] Scouarnec, A. (2005). Le DRH de demain : esquisse d'une retro-prospective de la fonction RH. Management & Avenir
[51] Taylor, F.W. (1957), cité par Igalens, J. (1999). Cent ans de gestion du travail. Revue Française de gestion.

Fonctions traditionnelles	Fonctions élargies	Fonctions connexes
Effectifs, Embauche et choix, Qualification du travail, Règlementation et discipline, Administration du personnel, Relations avec les représentants du personnel	Formation, Information, Organisation de l'entreprise	Sécurité sociale, Conditions de travail, Médecine du travail

Tableau 1 : les 3 fonctions selon Mac Carthy (1959), adaptées de Igalens (1999)

De 1960 à 1975, on observe une diffusion d'outils inspirés des travaux de l'Ecole des Relations Humaines. Igalens (1999)[52] en identifie essentiellement trois : les démarches de description et d'analyse des emplois, l'enrichissement des tâches et la direction participative par objectif. C'est également durant cette période que survient un changement important : l'informatisation de la GRH.

C. De 1975 à 2000 : de l'administration du personnel à la GRH

Selon plusieurs études, c'est à l'occasion du congrès des chefs de personnel de Genève en 1972 et de Lisbonne en 1973 qu'est apparue la gestion des ressources humaines. En quelques décennies, la fonction est passée de la gestion de la main d'œuvre à l'administration du personnel et enfin, à la gestion des ressources humaines. Pour Scouarnec (2005)[53], « *de plus en plus, la variable humaine acquiert une place stratégique dans les organisations. Son statut passe d'une logique de coût à maîtriser à une logique de ressources à valoriser ».*

D. A partir des années 2000, vers une GRH plus personnalisée

Dans un contexte de mondialisation, de complexité croissante des organisations, de multiplication des restructurations, on assiste à une évolution de la fonction RH qui est de plus en plus décentralisée. Le fait de déléguer certaines de ses activités, en particulier aux managers, permet à la fonction d'être plus disponible pour répondre aux attentes individuelles. On observe donc, ces dernières années, une GRH plus personnalisée. Selon Scouarnec[54] (2005), « *il semble possible de regrouper les temps forts de la gestion des hommes dans les organisations autour de trois thématiques clefs, qui sont historiquement datées même si aujourd'hui, chacune d'entre elles peut se retrouver dans des contextes organisationnels différents, voire même dans certains cas, cohabiter » (figure 5*).

[52] Igalens, J. (1999). Cent ans de gestion du travail. Revue Française de gestion.
[53] Scouarnec, A. (2005). Le DRH de demain : esquisse d'une retro-prospective de la fonction RH. Management & Avenir
[54] Scouarnec, A. (2005). Le DRH de demain : esquisse d'une retro-prospective de la fonction RH. Management & Avenir

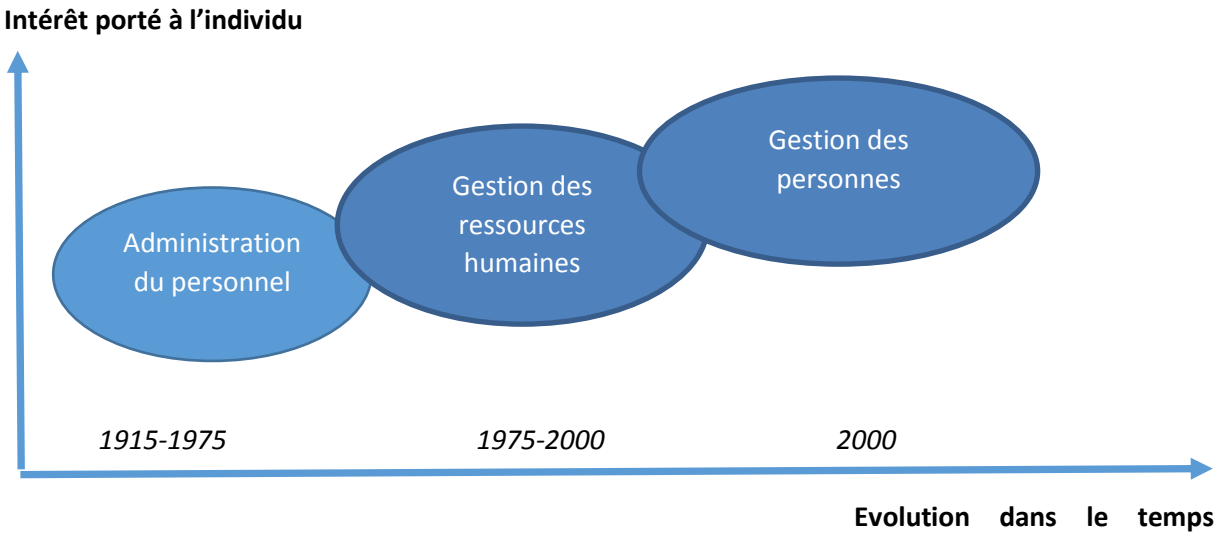

Figure 5 : Scouarnec (2005). Les temps forts de la gestion des Hommes dans les organisations

II.1.2. Trois modèles de gestion des ressources humaines

En analysant les manuels de GRH, nous identifions trois modèles de gestion des ressources humaines parmi lesquels un modèle dominant (instrumental) et un modèle émergent (modèle de la gestion des contradictions). Selon Brabet (1993)[55], « Chacun d'entre eux articule des représentations des objets du champ de la GRH (société, *organisation, individu), de leur mode de fonctionnement, de la divergence et de la convergence de leurs enjeux ; de l'intervention en GRH dans les processus de changement ; du savoir en GRH, de sa nature, de ses conditions de production, de son statut ».*

A. Modèle instrumental

Le modèle instrumental repose sur l'idée d'une convergence des intérêts, des enjeux et des finalités des différents acteurs – organisation, société, individus – faisant ainsi rimer efficacité économique avec efficacité sociale.

La GRH intervient alors comme instrument de mise en œuvre de la stratégie, pour maximiser le résultat économique et s'applique à des individus qui, en retour, vont en bénéficier. Il s'agit d'un cercle vertueux où la GRH, qui regroupe l'ensemble des activités de la direction des ressources humaines, occupe une place centrale.

Dans le modèle instrumental, les bonnes pratiques en matière de ressources humaines, garantes de l'efficacité économique, sont conditionnées à la reconnaissance de la fonction, de ses professionnels. Ceci implique nécessairement une professionnalisation des responsables de la fonction. Le DRH est alors perçu comme l'expert au service de la stratégie déterminée par les contraintes de l'environnement et les valeurs des dirigeants.

B. Modèle de l'arbitrage managérial

Ce second modèle diffère du premier dans la mesure où il repose sur des zones de convergence mais également de divergence au sein de l'organisation, en fonction des intérêts des différents acteurs. Ce

[55] Brabet, J. (1993). Repenser la gestion des ressources humaines ? Economica

modèle met en avant la dimension politique de l'organisation, ses enjeux sociaux, organisationnels et individuels qui peuvent être conflictuels.

Ces zones de divergence ne sont pas en elles-mêmes inquiétantes dans la mesure où elles peuvent faire l'objet d'un arbitrage par la direction des ressources humaines : selon Brabet (1993)[56] *« Un bon management des ressources humaines permet justement d'intégrer l'ensemble des enjeux* ». Le champ d'intervention est plus large que celui du modèle instrumental puisque l'acteur clé est ici le manager, à savoir la direction générale, *« dont toutes les décisions sont considérées comme comportant des implications en matière de GRH* ». La stratégie et la GRH sont en interaction permanente.

Dans ce modèle, la rationalité des acteurs est limitée, et la GRH intervient comme outil d'arbitrage entre les différentes parties prenantes. De même, elle intervient au sein d'une organisation construite, où les décisions rationnelles et éthiques concernent prioritairement le partage du pouvoir, l'organisation puis les rétributions et les flux de main d'œuvre.

L'auteur estime que modèle idéal à long terme se fonde *« sur une conception humaniste des acteurs-salariés potentiellement aptes à un épanouissement personnel en harmonie avec le progrès de l'entreprise et de la société ».*

C. Modèle de la gestion des contradictions ou la GRH « hyper partagée »

Ce modèle est, contrairement aux deux précédents, beaucoup plus critique et repose sur *« l'ambivalence et la contradiction interne, la névrose et l'agressivité, la complexité des processus de socialisation, des phénomènes symboliques et inconscients »*[57]. Il remet en cause les deux modèles précédents qui reposent sur une harmonie individuelle et une harmonie sociale.

Le modèle de la gestion des contradictions repose sur une interdépendance entre la société et l'organisation, avec des acteurs à la fois rationnels et irrationnels qui interagissent dans un cadre de convergences-divergences à gérer en permanence.

D'autres auteurs[58] qualifient ce modèle de GRH « *hyper-partagée* » dans le sens où *« la GRH est aujourd'hui vivement interpellée dans ses finalités, ses moyens, ses effets sociétaux ».* La fonction ressources humaines est en effet aux prises avec de multiples contradictions et de très nombreuses parties prenantes qui vont bien au-delà des acteurs de l'organisation.

II.1.3. Les différentes typologies de DRH

Après avoir retracé l'historique de la fonction ressources humaines et identifié les différents modèles de gestion des ressources humaines, il convient de s'intéresser aux rôles du premier représentant de la fonction : le DRH. Nous présenterons ci-après quelques typologies et nous nous attarderons plus longuement sur la typologie proposée par Ulrich (1997).

A. Modèle *« Exécutant, administrateur, architecte »*

En 1986, Tyson et Fell[59] distinguaient 3 rôles RH : l'employé ou DRH exécutant qui concentre essentiellement des tâches administratives sans pouvoir de décision, le gestionnaire de contrat ou DRH administrateur qui apporte un soutien aux managers et joue un rôle d'intermédiaire dans les

[56] Brabet, J. (1993). Repenser la gestion des ressources humaines ? Economica
[57] Brabet, J. (1993). Repenser la gestion des ressources humaines ? Economica
[58] Cadin, L., Guérin, F., Pigeyre, F., Pralong, J. (2014). GRH. Edition Dunod
[59] Tyson, S., Fell, A. (1986). Evaluating the Personnel Function. Londres : Hutchinson

relations de travail et enfin le DRH architecte qui a un rôle stratégique en intégrant la politique RH à la stratégie de l'entreprise.

B. Modèle « *Stratège et fonctionnel* »

Bournois et Derr (1994) [60] envisageaient quant à eux deux rôles, le DRH fonctionnel et le DRH stratège. Le premier est cantonné au recrutement, à la formation, la rémunération. Il dispose de peu de pouvoir et est essentiellement préoccupé par la maîtrise des coûts. Ses interlocuteurs sont principalement les salariés et sa hiérarchie.

Le DRH stratège dispose quant à lui d'un pouvoir important au sein de l'organisation et ses interlocuteurs sont plutôt les managers et les clients externes.

C. Modèle « *Mécanique, organique et médiatique* »

Dans sa typologie de 2004, Pichault met en avant 3 rôles pour la Direction RH : mécanique, organique, médiatique *(tableau 2).*

La DRH mécanique s'occupe principalement du recrutement, de la gestion de la paie, des relations sociales et ses interlocuteurs sont les salariés et les syndicats.

La DRH organique s'occupe d'activités à caractère stratégique (développement des hauts potentiels, des compétences…) pour répondre aux demandes de la direction générale et des cadres hiérarchiques. Elle a un fort pouvoir décisionnel.

Enfin, le 3ème rôle est celui de la DRH médiatique, mobilisée sur la communication et le marketing RH, l'innovation digitale et collaborative, le réseau social d'entreprise, la diversité, la transformation de la fonction RH…

	DRH Mécanique	DRH organique	DRH médiatique
Profil	Technicien en GRH	Manager polyvalent	Marketing
Pouvoir décisionnel	Faible	Fort	Central (coordination)
Structure	Unitaire (staff)	Eclatée (line/staff)	Unitaire (« line »)
Clients	Personnel + Syndicats opérateurs	DG + responsables opérationnels	Hiérarchie + opérateurs des différentes composantes
Rôle par rapport à la hiérarchie	Substitution	Support	Intervention directe
Effectifs	Elevés	Réduits	Réduits en central
Activités	Recrutement, paie, relations sociales	Gestion des hauts potentiels, développement personnel	Communication, développement personnel

Tableau 2 : Pichault F. Vers un nouveau modèle de DRH - Source internet

[60] Bournois, F., Derr, C.B. (1994). Les directeurs des ressources humaines ont-ils un avenir ? Revue française de gestion, mars-avril-mai, 64-78

II.1.4. Modèle d'Ulrich : un modèle prépondérant

Dans le cadre d'une réflexion sur l'évolution de la fonction RH, Ulrich[61] a proposé, en 1997, une typologie du DRH de demain. Cette description des différents rôles du DRH connaît un véritable succès et est, aujourd'hui encore, très largement commentée dans la littérature. Sa typologie semble être celle qui définit le mieux les différentes attributions des professionnels RH.

A. Une fonction aux multiples rôles

Ulrich positionne quatre principaux rôles du DRH autour de deux axes : les processus versus les hommes et l'opérationnel/quotidien versus la stratégie/futur. Il propose une vision unifiée de la fonction autour de quatre grands rôles ou ensemble de rôles *(figure 6)* :

- Champion des salariés
- Expert administratif
- Agent du changement
- Partenaire stratégique

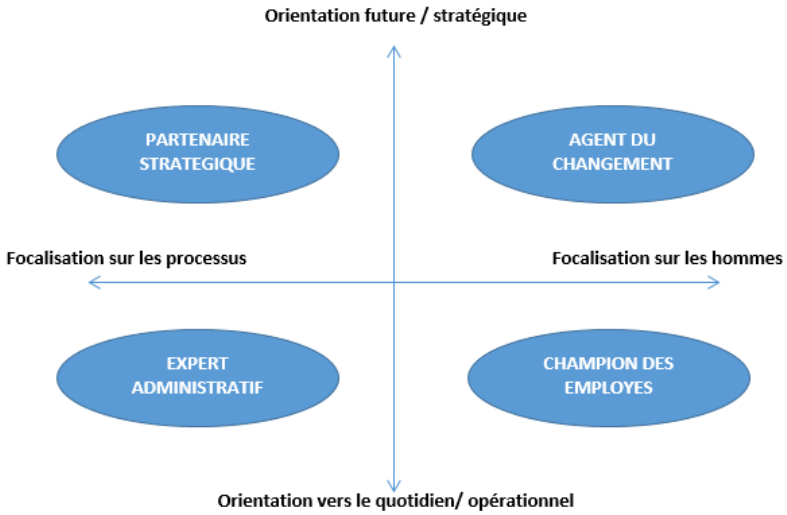

Figure 6 : Modèle d'Ulrich (1997), Human Resource Champions. The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results

a) Le DRH champion des salariés

Le rôle de champion des salariés est celui qui permet au DRH d'être à l'écoute des collaborateurs tout en veillant à ce que les objectifs de l'organisation soient respectés. Il s'agit d'un équilibre à maintenir afin de renforcer l'engagement des salariés, condition essentielle de la performance des entreprises.

b) Le DRH expert administratif

La fonction ressources humaines a aussi pour objectif d'améliorer l'ensemble des processus de l'organisation afin d'améliorer son efficience, de mettre en œuvre des politiques RH efficaces. *« De ce point de vue, le rôle s'enrichit et se densifie : il ne suffit plus de faire mieux, mais il faut que chaque évolution soit porteuse d'une meilleure pratique »*[62] .

[61] Ulrich, D. (1997). Human Resource Champions. The next agenda for adding value value and delivering results.
[62] Boukhris, A. (2014). Des spécificités de la GRH qui freinent le développement stratégique de la fonction.

c) Le DRH agent du changement

Pour Ulrich, une entreprise doit être en mesure d'évoluer, de s'adapter et la fonction RH est celle qui doit permettre à l'organisation de le faire. « *La fonction RH a vocation à détenir une expertise dans la conduite du changement et à être capable d'évaluer si les facteurs clés de succès sont réunis*. »[63]

d) Le DRH partenaire stratégique

Selon Ulrich (2010)[64], *« Les professionnels RH disposent d'un savoir-faire considérable dans le domaine des affaires, du changement, des conseils et de l'apprentissage, qu'ils partagent dans le cadre d'un partenariat avec les cadres opérationnels de façon à ce qu'ils créent ensemble de la valeur* ».

Le DRH a donc un rôle à jouer dans la mise en œuvre de la stratégie. Il est responsable des ressources humaines qu'il faudra déployer pour atteindre les objectifs fixés, des modifications organisationnelles à mettre en œuvre et c'est également lui qui devra rendre cohérentes la stratégie et les pratiques RH. *« Ils (les DRH) se concentrent sur l'exécution de la stratégie en alignant les systèmes RH de façon à ce qu'ils permettent de concrétiser la vision de l'organisation ainsi que sa mission ».*

B. Un nouveau rôle pour le DRH, celui de leader

En 2010, Ulrich ajoute un 5ème rôle à sa typologie du professionnel RH : celui de leader. Il définit comme leadership efficace celui qui « *inclut les aspects suivants : fixation d'objectifs clairs, esprit de décision, capacité de communication vers l'intérieur et l'extérieur, pilotage du changement et définition des résultats en fonction de la valeur ajoutée pour les investisseurs, clients, cadres opérationnels et employés »*[65].

En 2010, partenaire stratégique et agent du changement ne font plus qu'un. En effet, dans un environnement de plus en plus complexe et mouvant, il apparaît normal que le DRH stratège soit également celui qui participe pleinement au changement.

II.2. DE QUEL STRATEGE PARLE-T-ON ET DE QUELLE STRATEGIE PARLE-T-ON ?

II.2.1. Qu'est-ce qu'un stratège ? Ses qualités et ses caractéristiques

Dameron (2012)[66] a constaté que la littérature sur la stratégie s'est peu focalisée sur la notion de stratège, considérant que cette notion concernait uniquement la Direction des organisations. Les travaux de Whittington qui définissent le stratège comme celui ou celle qui *« fait le travail de conception, de formation, et de mise en œuvre de la stratégie ».*

Selon Helfer, Kalika et Orsoni (2016)[67] identifient trois qualités fondamentales caractérise un stratège :

[63] Cadin, L., Guérin, F., Pigeyre, F., Pralong, J. (2014). GRH. Edition Dunod
[64] Ulrich, D. (2010). RH : création de valeur pour l'entreprise. De boeck
[65] Ulrich, D. (2010). RH : création de valeur pour l'entreprise. De boeck
[66] Whittington, R., dans Dameron, S. Torset, C. (2012). Les stratèges face à la stratégie. Revue de Gestion
[67] Helfer, J-P., Kalika, M., Orsoni, J., (2016) – Management stratégique – Vuibert

- **Anticipation** : capacité à identifier parmi les éléments à sa disposition porteurs de sens,
- **Action** : capacité à traduire l'information en décisions, puis en actions. Il s'agit de la capacité de mise en œuvre,
- **Mobilisation** : capacité de faire adhérer grâce aux valeurs communes.

Robert (2005)[68] qualifie le « *Leader stratège* », comme celui qui *« est capable d'anticiper, d'avoir une vision, de maintenir la flexibilité, de travailler avec d'autres pour initier les changements qui créeront un futur viable à l'organisation »*.

Selon une étude réalisée par Dameron (2012)[69] auprès d'acteurs stratèges, les qualités peuvent être multiples : qualité de visionnaire, capacité analytique, ou la capacité cognitive ou relationnelle en inscrivant leur réflexion dans l'échange et dans le temps.

Selon l'auteure, les dirigeants sont nombreux à revendiquer cette notion de flair, d'intuition, relayée par ailleurs, dans leur discours. Cette « *dimension intuitive dans leur discours* » est utilisée « *pour adopter une posture les opposants aux techniciens de la stratégie que sont les consultants* ».

D'autres acteurs stratèges interviewés considèrent qu'un bon stratège est celui qui a une très bonne connaissance de son environnement et qui est capable de bien appréhender les tendances de son marché. Certains vont mettre l'accent sur la capacité à obtenir un maximum d'indicateurs et à les analyser pour construire une réflexion stratégique.

Une autre approche des acteurs stratèges va consister à favoriser l'échange et le partage avec les acteurs du terrain, les clients, la concurrence. Pour eux, « *Les discussions sont donc des moyens nécessaires pour analyser ce qui se passe. La capacité à tout voir et à tout savoir me parait illusoire* »[70].

II.2.2. Rôle stratégique prescrit ou réel du DRH ?

La revue de littérature afférente au rôle du DRH est relativement riche et s'appuie très souvent sur des études empiriques qui ont cherché à démontrer la perception qu'avaient les professionnels RH de leur rôle au sein de l'organisation.

A. Une littérature riche sur le rôle stratégique attendu du DRH

Dans les années 1980, les travaux de Besseyre des Horts (1987, 1988) mettent déjà l'accent sur le caractère stratégique de la fonction ressources humaines.

Par la suite, nombre d'articles témoignent de l'évolution de la fonction vers un rôle de plus en plus stratégique, en particulier ces dernières années : « *Depuis son émergence, elle (fonction RH) n'aurait cessé de monter en puissance pour s'affirmer comme une fonction indubitablement stratégique »*[71]. La notion de professionnalisation est très souvent présente dans la littérature et souvent associée au positionnement stratégique de la fonction.

[68] Robert, J., (2005). Gestion des ressources humaines, stratégie et gestion. Personnel & Gestion, n° 1
[69] Dameron, S. Torset, C. (2012). Les stratèges face à la stratégie. Revue de Gestion
[70] Dameron, S. Torset, C. (2012). Les stratèges face à la stratégie. Revue de Gestion
[71] Guérin, F., Pigeyre, F., Gilbert, P. (2009). La professionnalisation de la fonction RH. Mythe et limites. Revue française de gestion. N°194

Le discours récurrent est donc celui d'un rôle particulier qui devrait être privilégié par la fonction RH. Beer (1997)[72] affirme que *« Pour obtenir une transformation réussie de la fonction RH, celle-ci doit carrément perdre son côté traditionnel administratif et son rôle de service pour adopter un rôle stratégique ».*

Certains auteurs invitent également à prendre du recul avec la notion de *« business partner »* de Ulrich qui tend essentiellement à placer la fonction RH dans un rôle d'implémentation de la stratégie business. Pour Dany et Hatt (2009)[73], *« La GRH doit pouvoir elle aussi dicter ses propres contraintes à la stratégie business ».*

La littérature se partage d'ailleurs entre ces deux approches de la fonction RH ; une approche positive insistant sur l'évolution stratégique de la fonction et une approche plus critique qui tente d'évaluer, au travers d'études empiriques, le rôle réel des ressources humaines. Sanséau, Matmati et Calamel (2013)[74] font cette distinction : *« Le premier type de littérature est de type normatif. On y décrit les caractéristiques et l'évolution de la fonction RH selon une approche relativement positive. Il s'agirait avant tout de souligner que la fonction RH a acquis une pleine reconnaissance et qu'elle est parvenue, après avoir passée des décennies dans l'ombre d'autres fonctions de l'entreprise (finance, production, marketing, etc) à s'imposer comme une fonction stratégique. Un second type de littérature tente d'apprécier le rôle réel de la fonction RH et du DRH, et ceci plutôt pendant les périodes de crises et de turbulences* ».

Au travers des discours de la littérature, il semblerait donc que ce rôle stratégique de la fonction RH, et de son premier représentant, soit davantage de l'ordre de la préconisation, d'un objectif à atteindre pour une reconnaissance de la fonction, qu'une réalité vérifiée.

B. Une réalité plus mesurée

Si nous poursuivons l'analyse de la littérature, nous constatons en effet que ces discours stratégiques se heurtent à une réalité de la fonction RH beaucoup plus partagée. Pour Dupont (2013)[75], « *Ces discours nous interpellent particulièrement car ils ne semblent appeler à aucune remise en question et ne laisser aucune alternative possible à la fonction RH si ce n'est celle de devenir plus stratégique* ». Et l'analyse qu'elle fait des propos de praticiens RH qu'elle a interrogés sur leur rôle révèle « *une forte dépendance de leur fonction à la vision du top management de leur organisation et des marges de manœuvre assez réduites* ». Ce constat suscite une double interrogation chez l'auteure : comment les praticiens RH peuvent-ils, dans ces conditions, assurer leur rôle de représentant des salariés et dans quelle mesure sont-ils stratèges ou seulement simples exécutants de la stratégie ?

De même, dans un contexte général de crise économique, la littérature observe une certaine tension entre les discours valorisant la fonction RH et les résultats d'enquêtes sur le rôle des DRH en période de crise. Dans un contexte de crise marqué, les DRH estiment que leur rôle de partenaire stratégique est renforcé. Mais selon certains auteurs, ce positionnement pourrait être avant tout *« des stratégies conscientes ou inconscientes d'auto-proclamation visant à s'assurer d'un statut renforcé et à se*

[72] Chenevert, D., Filiatrault, E.M., Lepine, I., Morin, D. (2011). Les rôles joués par les services de ressources humaines et la performance organisationnelle : y-a-t-il un lien ?
[73] Dany, F. et Hatt, F. (2009). Pourquoi conserver une fonction RH forte, même lorsque l'on souhaite impliquer davantage les managers dans la gestion de leurs équipes ? Revue Management et Avenir
[74] Sanséau, P.Y, Matmati, M., Calamel, L. (2013). Le DRH au cœur de la crise économique : rôles revendiqués et attentes pour demain. Revue management & avenir
[75] Dupont, D. (2013). Du discours stratégique à la construction de la fonction RH par les praticiens. AIMS

construire un contexte professionnel plus favorable dans les entreprises, notamment vis-à-vis de la direction et des autres fonctions traditionnellement dominantes »[76].

D'une manière générale, la réalité du positionnement stratégique des professionnels RH est très peu développée dans la littérature. Les discours sur le DRH stratège sont nombreux mais il est très difficile d'appréhender les contours de ce positionnement stratégique et de savoir comment s'exerce ce rôle.

II.2.3. Le DRH stratège, un acteur de pouvoir ?

A. Un pouvoir lié à l'expertise

Crozier et Friedberg (1977)[77] définissent plusieurs grandes sources de pouvoir au sein d'une organisation, parmi lesquelles « *celle qui tient à la possession d'une compétence ou d'une spécialisation fonctionnelle difficilement remplaçable* ». Le DRH, en sa qualité d'expert, dispose de savoir-faire, de compétences propres qui lui donnent un pouvoir au sein de l'organisation : *« du moment que de son intervention dépend la bonne marche d'une activité, d'un secteur, d'une fonction très importante pour l'organisation, il pourra négocier contre des avantages ou des privilèges ».*

Selon Barès et Cornolti (2006)[78], *« L'idée selon laquelle les DRH sont des experts détenteurs de savoirs particuliers peut être soutenue au regard de la spécificité et du statut de la formation RH* ». La GRH n'est pas seulement un ensemble de pratiques, c'est également une discipline académique dont l'enseignement se transmet au sein des universités, grandes écoles ou organismes spécialisés. Selon une étude (CEGOS, 1991 à 2006), la fonction RH est de plus en plus confiée à des spécialistes, titulaires de diplômes spécialisés. Cette professionnalisation de la fonction RH renforce le rôle d'expert du DRH, et de ce fait, le pouvoir que celui-ci détient au regard de sa spécialisation.

B. Un acteur marginal sécant

La deuxième grande source de pouvoir que mettent en avant Crozier et Friedberg (1977)[79] est celle *« liée à toutes les incertitudes qui se développent autour des relations entre l'organisation et son environnement* ». Ces interactions entre l'organisation et son, ou plutôt ses, environnements sont de plus en plus nombreuses, intenses ; le nombre de parties prenantes s'est également intensifié. Ces interactions sont, pour ces auteurs, sources d'incertitude pour l'organisation, elles peuvent la déstabiliser. L'acteur qui saura, par sa connaissance, son appartenance multiple, son capital social, maîtriser tout ou partie de cette zone d'incertitude disposera d'un pouvoir important dans l'organisation. Ce pouvoir est celui du « *marginal sécant* », c'est-à-dire « *d'un acteur qui est partie prenante dans plusieurs systèmes d'action en relation les uns avec les autres et qui peut, de ce fait, jouer le rôle indispensable d'intermédiaire et d'interprète entre des logiques d'action différentes, voire contradictoires ».*

Le modèle de la gestion des contradictions ou la GRH « *hyper-partagée* » que nous avons vu précédemment, qui insiste sur la coexistence permanente de situations de convergence/divergence, tend à conforter la nécessité, pour le DRH, de gérer des injonctions contradictoires fortes entre des

[76] Sanséau, P.Y, Matmati, M., Calamel, L. (2013). Le DRH au cœur de la crise économique : rôles revendiqués et attentes pour demain. Revue management & avenir
[77] Crozier, M., Friedberg, E. (1977). L'acteur et le système. Editions du Seuil
[78] Barès, F., Cornolti, Ch. (2006). Le DRH, un homme de pouvoir ? Revue Française de Gestion
[79] Crozier, M., Friedberg, E. (1977). L'acteur et le système. Editions du Seuil

parties prenantes très diverses. Selon Barès et Cornolti (2006)[80], « *celui-ci veille désormais à créer une articulation vertueuse entre les intérêts des différents acteurs de l'organisation (salariés, dirigeants, mais aussi actionnaires)* ». Son positionnement d'intermédiaire entre une multitude d'acteurs : les salariés, les dirigeants, les partenaires sociaux, les actionnaires, les parties prenantes externes (Inspection du travail, Direccte, etc..) en fait donc un acteur marginal sécant capable de maîtriser les zones d'ombre.

II.3. QUELLES DIFFICULTES DU DRH A ETRE STRATEGE ?

II.3.1. Une fonction paradoxale

Si l'on reprend la typologie d'Ulrich et les quatre grands rôles qu'il a définis pour le professionnel RH, on s'aperçoit que la fonction RH rassemble des missions très paradoxales ; celles-ci sont à la fois centrées sur les processus et sur les hommes, sur des actions à court terme et des actions à long terme, des dimensions stratégiques mais également très opérationnelles.

La tendance observée, ces dernières années, consistant à mettre en avant le rôle stratégique du DRH tend, d'une certaine manière, à renforcer le champ de tensions entre les différents rôles du professionnel RH : comment être à la fois un DRH stratège répondant aux attentes de la Direction et un DRH capable de répondre aux besoins très opérationnels des managers ?

Une étude de Josserand et Teo (2004) [81] sur les difficultés éprouvées dans la transition de rôles entre la gestion du personnel et le management stratégique des ressources humaines au sein d'un établissement public fait ressortir le « conflit de rôles » auquel sont confrontés les responsables RH des unités opérationnelles : *« Les responsables des RH se trouvaient projetés dans une situation de double contrainte alors qu'ils essayaient de concilier la résolution de problèmes quotidiens des managers opérationnels avec les attentes stratégiques de la DRH centrale* ».

Pour un DRH interrogé, la combinaison de ces deux rôles est pourtant indispensable *« Le meilleur profil est celui qui arrive à allier vision stratégique et hyper opérationnalité : les 2 sont nécessaires ».*

Cette affirmation va dans le sens de la vision unifiée de la fonction ressources humaines d'Ulrich. Pour lui, les quatre rôles qu'il a mis en avant sont indissociables et aucun ne peut être privilégié au détriment d'un autre : « *Il est convaincu que les ressources humaines constituent un levier majeur de la création de valeur et que les différents acteurs (managers, employés, professionnels RH…) sont susceptibles de collaborer pour y parvenir à condition d'une prise en charge simultanée des quatre rôles : un vrai professionnel des RH se doit de maîtriser les processus stratégiques et opérationnels tout comme les relations avec les salariés* »[82].

Certains auteurs se posent tout de même la question de la mise en œuvre pratique de la typologie d'Ulrich : la typologie d'Ulrich ne conduit-elle pas à promettre plus qu'il n'est possible de tenir ?

II.3.2. Une création de valeur difficile à mesurer

La littérature académique identifie également un autre frein à l'orientation stratégique de la fonction RH, à savoir la difficulté à mesurer la création de valeur engendrée par les politiques RH. Selon Nekka (2005)[83], *« Plusieurs recherches s'inscrivent actuellement dans le courant proactif, mais tant que la*

[80] Barès, F., Cornolti, Ch. (2006). Le DRH, un homme de pouvoir ? Revue Française de Gestion
[81] Josserand, E., Teo, S. (2004). Du bureaucrate au stratège : la difficile transition de rôles des ressources humaines dans le secteur public
[82] Cadin, L., Guérin, F., Pigeyre, F., Pralong, J. (2014). GRH. Edition Dunod
[83] Nekka, H. (2005). Le DRH de demain et la création de valeur. Management & Avenir

relation entre GRH et création de valeur n'est pas encore clairement établie, la question du positionnement par rapport à la stratégie demeure ».

Pour Le Louarn et Wills (2001), cités par Gilbert et Charpentier (2004)[84], « *Apprendre à mieux compter aidera peut-être les DRH à encore plus compter dans leur entreprise ! ».* Barney et Wright (1998), cités par Le Boulaire et Retour (2008)[85] estiment que la difficulté du DRH à être stratège réside dans le fait que « *peu de DRH sont en mesure d'indiquer, en termes économiques, comment les RH de l'entreprise peuvent être à la base d'un avantage compétitif durable et le rôle que joue la fonction RH dans ce processus ».*

La nature particulière de la GRH, qui est d'agir sur le matériau humain de l'entreprise, rend difficile la valorisation des politiques et pratiques RH. Même si le contrôle de gestion sociale s'est beaucoup développé ces dernières années, avec la prise en compte croissante d'indicateurs sociaux, la question de l'évaluation de facteurs intangibles de performance, tels que la compétence, la satisfaction au travail…. ne va pas de soi. Et pourtant, selon Gilbert et Charpentier (2004)[86], *« Face à l'imprévisibilité des changements et des discontinuités de l'activité, la fonction RH, au même titre que les autres fonctions de l'entreprise, se trouve confrontée à une exigence de plus en plus forte : celle de contribuer davantage – et de montrer cette contribution – à la performance de l'entreprise* ».

Les différentes études qui ont été menées sur la corrélation entre GRH et performance vont majoritairement dans le sens d'une forte corrélation entre les politiques, pratiques RH et performance économique de l'entreprise, sans pour autant qu'ait été mise en place une véritable méthodologie de recherche permettant d'expliciter clairement ce lien. Selon ces auteurs, « *Il y a sans doute de bonnes et de mauvaises performances RH, mais il n'y a pas une « vraie » mesure de la performance ».*

Ces auteurs s'appuient sur le célèbre modèle d'Ulrich pour définir, pour chacun des quatre grands rôles de la fonction RH, les modes d'évaluation les plus pertinents. Prenons le rôle qui nous intéresse pour notre sujet de mémoire, celui du partenaire stratégique. L'évaluation de la fonction RH sur cette mission nécessite *« de procéder à la traduction des objectifs génériques en objectifs « RH ». Il y a donc en amont un véritable travail de reformulation nécessitant, d'une part, une grande connaissance des processus de création de valeur dans l'entreprise et, d'autre part, la construction d'un corps d'hypothèses sur les liens de causalité ».*

Pour ces auteurs, *« Devenir « partenaire stratégique » ne se décrète pas. Encore faut-il qu'il y ait une stratégie, qu'elle soit formulée et que le DRH soit impliqué, d'une manière ou d'une autre, dans la prise de décision stratégique. »* Dans cette optique, le DRH ne peut devenir partenaire stratégique que grâce au soutien de la direction générale.

II.3.3. Une légitimité contestée

La revue de littérature sur la fonction RH et le rôle du DRH, que nous avons analysés précédemment, pose la question de la légitimité de cette fonction. En effet, bien que les DRH soient de plus en plus présents dans les comités de direction et que les discours sur leur rôle stratégique soient pléthoriques ces dernières années, il semble que cette fonction doive emprunter les attributs d'autres fonctions pour exister.

[84] Gilbert, P., Charpentier, M. (2004). Comment évaluer la performance RH ? Question universelle, réponses contingentes. Revue de gestion des Ressources Humaines

[85] Le Boulaire, M., Retour, D. (2008). Gestion des compétences, stratégie et performance de l'entreprise : quel est le rôle de la fonction RH ? », Revue de Gestion des Ressources Humaines

[86] Gilbert, P., Charpentier, M. (2004). Comment évaluer la performance RH ? Question universelle, réponses contingentes. Revue de gestion des Ressources Humaines

Pour devenir stratège, le DRH doit se comporter comme un financier, se concentrer sur les performances RH qu'il doit les mesurer pour démontrer sa création de valeur. De même, il doit désormais avoir un parcours professionnel diversifié, lui permettant de connaître le business. Pour réussir dans sa fonction, des qualités de communicant sont également essentielles, en particulier lorsqu'il doit mener des projets de transformation.

Si la fonction RH a beaucoup évolué depuis son origine, ces dernières années ont vu la consécration du DRH stratège. La littérature académique est particulièrement riche en discours stratégiques mais il semblerait, à la lecture des études empiriques menées, que ce rôle du DRH stratège soit plutôt prescrit que réellement observé dans les organisations. Il est également étonnant de constater que les auteurs prônent un rôle de stratège du DRH en le cantonnant à son périmètre de compétences, sans proposer son implication dans l'élaboration de la stratégie business de l'entreprise.

Par ailleurs, nous avons peu de précisions quant à la description de ses activités, si ce n'est au travers d'écrits de professionnels, ou dans la typologie d'Ulrich qui nous apporte un descriptif générique sur les missions du stratège. Un élément a cependant attiré notre attention au regard de notre sujet : Ulrich (2010)[87] rapproche le rôle de partenaire stratégique à celui d'agent du changement. Selon lui, le partenaire stratégique dispose *« d'un savoir-faire considérable dans le domaine des affaires, du changement […] il participe au processus de développement stratégique ….], au diagnostic des problèmes d'organisations, il sépare les symptômes des causes […], conseille les dirigeants et aide à piloter le changement… »*.

Dans la poursuite de notre questionnement, nous avons donc exploré la littérature portant sur la transformation organisationnelle. Nous avons abordé cette étude de manière systémique, afin d'en appréhender les différentes dimensions (différentes formes, caractéristiques, sources, les phénomènes observés, les déterminants de sa réussite) pour analyser, au travers de la recherche empirique, l'existence du rôle stratégique du DRH dans le cadre de transformations opérées par les entreprises.

[87] Ulrich, D., Brockbank, W. (2010).RH : création de valeur pour l'entreprise.de boeck

III. LA TRANSFORMATION ORGANISATIONNELLE

Avant tout, nous ne pourrons pas analyser le phénomène de transformation organisationnelle et ses effets sans avoir étudié la notion d'organisation en tant que telle. Définir et identifier ce qu'est une organisation permet de déterminer ses frontières, connaitre les différents acteurs qui la composent, qui peuvent influer de près ou de loin sur elle, mais également de comprendre ses mécanismes et modes de fonctionnement, ainsi que les interactions possibles.

III.1. QU'EST-CE QU'UNE ORGANISATION ?

III.1.1. Définitions

Depuis de nombreuses années, beaucoup d'auteurs se sont intéressés à définir ce qu'est une organisation et il existe, par conséquent, au sein de la littérature académique, une multitude de définitions. Ce qui est sûr, c'est que l'organisation n'est pas un système clos, mais bien perméable à l'environnement et aux influences internes et externes.

Nous avons retenu plusieurs définitions qui se complètent et qui nous semblent fondamentales dans notre étude : Mintzberg (1989) [88] définit l'organisation *« comme une action collective à la poursuite de la réalisation d'une mission commune »*.

Mintzberg (1989) donne donc le but ultime de ce pour quoi l'organisation est créée, *« un collectif au service d'une mission commune ».*

Romelaer (2011)[89] la définit de la manière suivante : *« L'organisation est un ensemble de personnes qui ont entre elles des relations en partie régulières et prévisibles, dans lequel il existe des critères de valeur pour les résultats de l'organisation, des unités, et/ou des individus. Les relations peuvent être prescrites ou pas, formelles et / ou informelles, instrumentales ou utilitaires et / ou simplement interpersonnelles ».*

Cette définition large donnée par Romelaer permet d'englober les caractéristiques qui viennent en tête à tout un chacun lorsqu'il est interrogé sur cette notion d'organisation. Elle tient compte des caractéristiques formelles connues et visibles de l'organisation, par exemple un organigramme, une structure juridique ou des procédures qui décrivent les processus mais également des caractéristiques plus informelles qui font l'organisation et sans lesquelles elle ne peut fonctionner, issues des hommes qui la composent et donc des relations humaines et interactions qui naissent.

Crozier & Friedberg (1977) [90] complètent la définition de Romelaer en précisant la nature potentielle des interactions individuelles et collectives et leur complexité : *« Organisation évoque avant tout un ensemble de rouages compliqués, mais parfaitement agencés. Cette horlogerie semble admirable tant qu'on l'examine seulement sous l'angle du résultat à obtenir : le produit qui tombe en bout de chaîne. Elle change en revanche radicalement de signification si on découvre que ces rouages sont constitués par des hommes... L'organisation est le royaume des relations de pouvoir, de l'influence, du marchandage, et du calcul ».*

[88] Mintzberg, H. (1989). Le Management, Voyage au centre des organisations. Eyrolles
[89] Romelaer, P. (2011). Organisation : panorama d'une méthode de diagnostic. MBA RH Paris Dauphine
[90] Crozier, M., Friedberg, E. (1977). L'acteur et le système. Editions du Seuil

L'état de littérature fait également l'objet de nombreux débats autour des notions d'organisation et structure organisationnelle. Pour Mintzberg (1989)[91], il s'agit de *« la somme totale des moyens employés pour diviser le travail entre tâches distinctives et pour ensuite assurer la coordination nécessaire entre ces taches ».* Cette définition retenue nous permet d'identifier les composantes de l'organisation.

III.1.2. Composantes de l'organisation

Nous nous sommes interrogées sur les composantes de l'organisation. Elles sont au nombre de 3, à savoir **les acteurs** qui influencent l'organisation, les **mécanismes de coordination** qui permettent de coordonner les activités entre elles, **et les systèmes de coordination** qui pilotent l'organisation.

A. Les différents acteurs influençant l'organisation

Mintzberg (1989)[92] identifie 2 grandes catégories d'acteurs intervenant et influençant l'organisation et son fonctionnement de manière directe ou indirecte : les acteurs internes et les acteurs externes.

a. Les acteurs internes

Mintzberg recense 5 groupes d'acteurs internes :

- *le* ***« centre opérationnel »*** : ce socle de base regroupe les acteurs chargés d'accomplir le travail proprement dit, produire le bien ou exécuter le service, c'est-à-dire les exécutants.
- *la* ***« ligne hiérarchique »*** ou **« hiérarchie opérationnelle »** : cette partie regroupe tous les managers qui ont, parmi leurs subordonnés directs ou indirects, des personnes dont certaines activités appartiennent au centre opérationnel. Il s'agit donc des managers supervisant les opérateurs, mais aussi les managers supervisant ces managers.
- *le* ***« sommet stratégique »*** : ces acteurs ont en charge la définition de la mission de l'organisation et des modalités stratégiques de mise en œuvre. Il s'agit des cadres dirigeants incluant également tous les cadres de niveau intermédiaire qui contribuent à la détermination de la politique générale, comme les membres du Comité de direction.

  Ces 3 parties de l'organisation sont reliées par une seule chaîne d'autorité formelle.

- *la* ***« technostructure »*** : ces acteurs spécialistes ont la mission de normaliser et standardiser les procédés de travail, de proposer des modes efficients d'exécution des tâches, d'en assurer la programmation…, comme par exemple les Ressources Humaines, Services méthodes, Contrôles de gestion, Qualité….
- *les* ***« fonctionnels de support »*** : ces acteurs assurent des fonctions d'accompagnement au bénéfice du centre opérationnel ou d'autres catégories d'acteurs, les déchargeant des tâches accessoires. Par exemple, des services de nettoyage de locaux, de courrier, d'informatique, etc.

  Ces 2 parties sont quant à elles bien distinctes de la ligne hiérarchique d'autorité et ne peuvent avoir une influence sur le centre opérationnel que de manière indirecte.

[91] Mintzberg, H. (1989). Le Management, Voyage au centre des organisations. Eyrolles
[92] Mintzberg, H. (1989). Le Management, Voyage au centre des organisations. Eyrolles

b. Les acteurs externes

La littérature fait état de bon nombre d'acteurs externes qui ont une influence sur l'organisation et qui peuvent, par là même, affecter les prises de décisions à l'intérieur. Ils créent un champ de forces autour de l'organisation, et ont une réelle influence sur elle.

Mintzberg (1989)[93] identifie les acteurs externes comme les propriétaires, les syndicats et les autres associations d'employés, les fournisseurs, les clients, les partenaires, les concurrents ….

Selon cet auteur, tous ces acteurs internes et externes peuvent être envisagés comme des *« détenteurs d'influence »* qui forment *« des coalitions »*, système à l'intérieur duquel ses membres sont en lutte entre eux pour déterminer la répartition du pouvoir (figure 7).

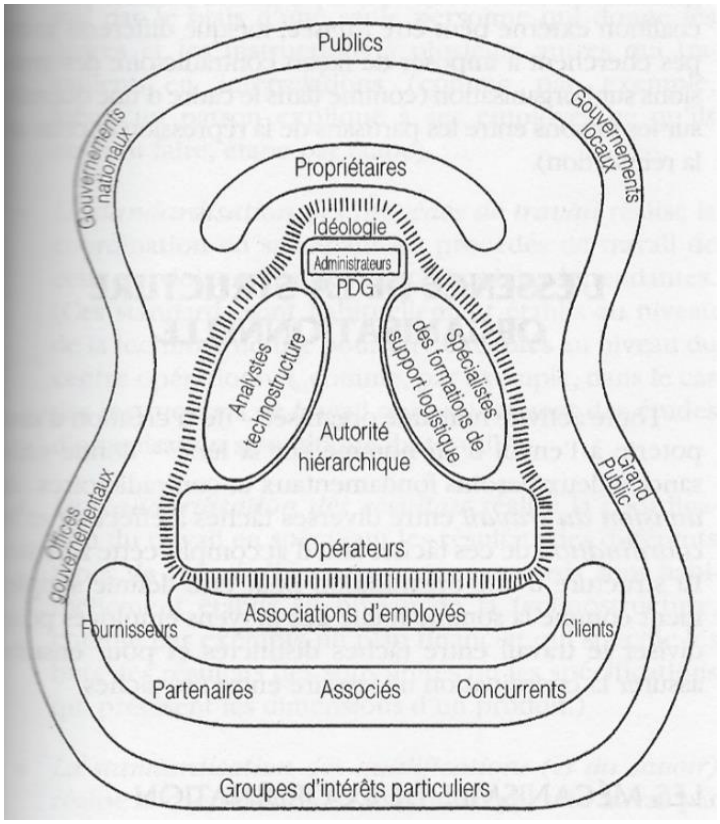

Figure 7 : Mintzberg H. (1989). Les détenteurs d'influence interne et externe dans le cadre de l'organisation

B. Les mécanismes de coordination

Les mécanismes de coordination sont des moyens essentiels par lesquels l'organisation peut coordonner les activités entre elles. Il est très important d'étudier les mécanismes de coordination entre les différents acteurs ou parties de l'organisation afin de connaitre le mode de fonctionnement des organisations et leurs interactions. Pour avoir une coordination efficace et des performances accrues, plusieurs mécanismes de coordination nécessitent d'être mobilisés, et certains prévalent selon le type d'organisation rencontrée.

[93] Mintzberg, H. (1989). Le Management, Voyage au centre des organisations. Eyrolles

Mintzberg (1989)[94] identifie 6 mécanismes de coordination :

- **L'ajustement mutuel** : plusieurs personnes se coordonnent par ajustement mutuel si elles décident d'une action par simple communication informelle.
- **La supervision directe** : deux personnes sont coordonnées par supervision directe si chacune d'entre elles est subordonnée d'un même supérieur hiérarchique qui leur donne des directives. La coordination est alors faite par le supérieur.
- **La standardisation des procédés de travail** : des personnes sont coordonnées par standardisation des procédés de travail si chacune dans son travail suit des procédures sans avoir à se préoccuper des autres membres de l'organisation. Les procédures ont été créées pour coordonner le travail.
- **La standardisation des résultats** : des personnes sont coordonnées par standardisation des résultats si chacune peut se focaliser sur un résultat à atteindre dans son travail sans avoir à se préoccuper des autres membres de l'organisation. Chacune sait ce qu'elle doit faire, le travail d'ensemble est automatiquement coordonné.
- **La standardisation des compétences (ou qualification)** : des personnes sont coordonnées par standardisation des compétences si chacune se réfère dans son travail à des savoirs développés dans l'entreprise, appris en formation ou développés par l'expérience professionnelle, de telle sorte que le travail d'ensemble s'effectue de façon coordonnée.
- **La standardisation des normes** : des personnes sont coordonnées par les normes si leur mode de fonctionnement est uniformisé par celles-ci.

C. Les différents systèmes

Soparnot (2005)[95] nous indique que « *Les organisations sont des systèmes chaotiques. Ce chaos trouve son origine dans la complexité. Celle-ci se caractérise par la présence d'un nombre important d'éléments indépendants en interaction. Les théories sur la complexité nous enseignent que les organisations sont des systèmes non linéaires dynamiques et se caractérisent par un comportement non linéaire ».*

Toute organisation est pilotée par de nombreux systèmes. Mintzberg (1989)[96] en dénombre 5 et considère l'organisation comme un système de flux. Romelaer, quant à lui, identifie 12 systèmes de coordination *(figure 8)*. Chaque système est un ensemble d'éléments liés par des relations et sont à différencier des mécanismes de coordination évoqués précédemment. Ces systèmes de coordination ont une double facette, ils permettent à l'organisation de fonctionner et de remplir sa mission, mais ils peuvent être aussi, s'ils ne sont pas bien évalués et pris en compte, un frein à tout changement qui voudrait être insufflé et mis en œuvre.

[94] Mintzberg, H. (1989). Le Management, Voyage au centre des organisations. Eyrolles
[95] Soparnot, R. (2005). L'évaluation des modèles de gestion du changement organisationnel : de la capacité de gestion du changement à la gestion des capacités de changement. Revue de gestion
[96] Mintzberg, H. (1989). Le Management, Voyage au centre des organisations. Eyrolles

Ces systèmes de gestion font appel à différents mécanismes de coordination.

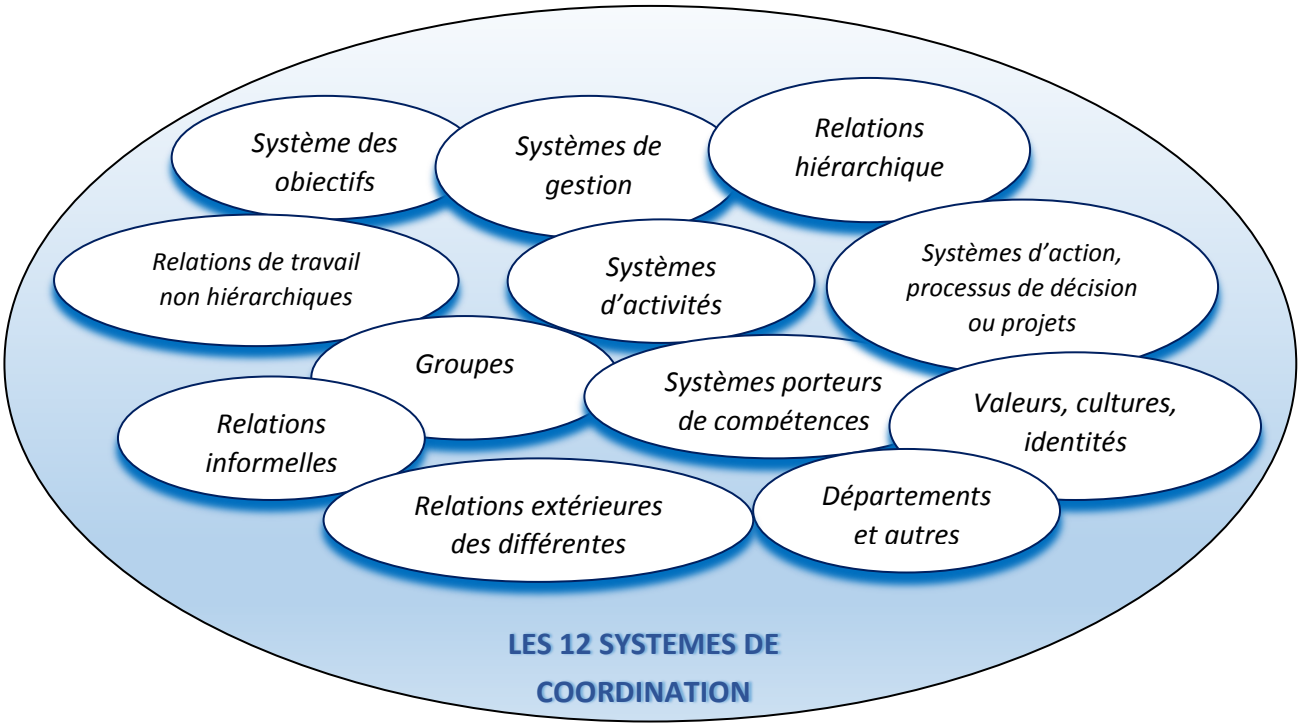

Figure 8 : Romelaer P. (2011). Les 12 systèmes de coordination

Détaillons quelques systèmes de coordination qui seront utiles pour la suite de notre étude.

- *Les systèmes de gestion* : ce sont les systèmes de production, de contrôle, de qualité… qui vont réguler l'organisation.
- *Les relations hiérarchiques* : dans ce système, on retrouve la chaine de supervision directe sur laquelle les organisations des structures simples et divisionnalisées s'architecturent. On retrouve également dans ce système la transmission des connaissances manager – managé ou bien de reporting.
- *Les relations de travail non hiérarchiques* : beaucoup d'actions passent par des relations non hiérarchiques, notamment entre le centre opérationnel et la technostructure qui aident à la réalisation des tâches au quotidien.
- *Les systèmes d'action, ou processus de décision ou projets* : il s'agit de l'ensemble des personnes qui contribuent à une action spécifique, à une décision.
- *Les groupes* : ce système est fait de plusieurs personnes d'une même unité. Ces groupes peuvent être transversaux, formels ou informels, professionnels, ethniques, linguistiques ou religieux. Ils peuvent représenter un pouvoir au sein de l'organisation.
- *Les relations informelles :* ce sont des relations entre personnes qui ont des points communs ou des affinités, sans que ces relations soient forcément liées à l'exécution du travail. Ces relations peuvent être nouées avec des membres de l'entreprise, ou à l'extérieur de l'entreprise. Ces personnes sont souvent sources d'information interne et externe, ces réseaux sont mobilisables en cas de besoin lié au travail, et ces relations permettent aussi à l'individu de quitter l'organisation.
- *Les relations extérieures des différentes parties de l'entreprise :* chaque fonction doit avoir la maitrise de relations avec ses environnements directs pertinents, mais aussi concurrentiel, financier, juridique.

- *Les systèmes porteurs de compétences* : il s'agit ici des compétences individuelles et des compétences organisationnelles liées aux individus, aux groupes projets, aux procédures, des équipements, bases de données…
- *Les valeurs, les cultures, les identités* : une culture est composée d'éléments de langage, de comportements, de références communes et d'un certain nombre de normes et de valeurs. Les valeurs sont liées à des préférences et à des jugements sur le caractère désirable ou acceptable de situations. Les valeurs peuvent être liées aux activités de gestion mais aussi issues de caractéristiques individuelles liées aux parcours de vie, aux comportements des individus.

III.1.3. Typologies des organisations

Romelaer (2011)[97] propose une classification des organisations quelque peu différente de celle proposée par Mintzberg en 1989[98], en 12 principales structures. Chaque type de structure possède ses caractéristiques propres, et présente de facto des avantages et inconvénients liés à la nature même de son organisation.

Chacune a donc des exigences différentes en matière de management. Selon les structures, des parties d'organisation sont plus ou moins développées que d'autres et chacune fait appel à des mécanismes de coordination différents pour assurer la division du travail. Les structures identifiées entre parenthèses dans le tableau suivant *(tableau 3)* sont les dénominations de Mintzberg, se rapprochant au plus de la classification de Romelaer.

Type de structure	Elément clé de l'organisation	Mode principal de coordination	Type d'entreprise
Type 1 : la structure simple (entrepreunarial)	Sommet stratégique	Supervision directe	PME
Type 2 : la structure mécaniste (bureaucratie mécaniste)	Technostructure	Standardisation des procédés de travail	Organisations de fabrication et services de masse des PME non structures simples.
Type 3 : la structure basée sur les compétences (bureaucratie professionnelle)	Centre opérationnel	Standardisation des compétences	Banques, compagnies d'assurance, hôpitaux, universités…
Type 4 et 5 : l'adhocratie de projet et automatisée (adhocratie administrative et d'exploitation)	Fonctionnel de support et centre opérationnel	Ajustement mutuel	Entreprises de haute technologie, dans les organisations des milieux associatifs et culturels.
Type 6 : La structure basée sur les résultats	Centre opérationnel	Standardisation des résultats	Sociétés commerciales.
Types 7 à 12 : Les structures divisionnalisées (formes divisionnelles)	Ligne hiérarchique	Standardisation des résultats	Grandes entreprises, (filiales et établissements regroupés)

Tableau 3 : Romelaer, (2011), Minztberg, (1989). Les différents types d'organisation

[97] Romelaer, P. (2011). Organisation : panorama d'une méthode de diagnostic. MBA RH Paris Dauphine
[98] Mintzberg, H. (1989). Le Management, Voyage au centre des organisations. Eyrolles

Mintzberg (1989)[99] ajoute 2 types d'organisation supplémentaires :

- **L'organisation missionnaire** menée par l'idéologie, pour laquelle il n'a pas observé d'entreprise fonctionnant de la sorte (monastère)
- **L'organisation politisée** dans laquelle les jeux politiques dominent et donnent naissance aux décisions (Assemblée nationale)

Les évolutions de structure d'une organisation doivent donc prendre en compte plusieurs variables. Longtemps l'organisation idéale a été cherchée, sans pour autant avoir été trouvée. Avant tout mise en œuvre de projet de transformation, il est nécessaire de bien connaitre son organisation et d'avoir diagnostiqué la nature de la structure, les systèmes et mécanismes de coordination qui vont être modifiés. Les modes de management de l'organisation doivent être également adaptés, selon le type de structure, pour s'assurer que les systèmes de coordination et les mécanismes de coordination évolueront eux aussi pour assurer un changement efficace.

III.2. QU'EST-CE QUE LA TRANSFORMATION ORGANISATIONNELLE ?

« Il n'y a rien dont l'exécution est plus difficile ou la réussite plus douteuse ou le maniement plus dangereux que l'instauration d'un nouvel ordre des choses ».

Machiavel

Le terme de transformation dans la littérature académique fait état de différentes approches, sommes toutes assez proches, qu'il convient de définir. Les textes évoquent les termes de transformation, mouvement ou bien changement.

III.2.1. Les différentes définitions, approches et caractéristiques

Le terme transformation est défini dans le dictionnaire Larousse[100] comme un *« changement d'une forme à une autre »*.

Si maintenant nous nous intéressons à la transformation des organisations, la littérature fait état de plusieurs courants et approches.

Les différents auteurs qui traitent de la transformation organisationnelle, du changement ou du mouvement, s'accordent sur le fait qu'il s'agit d'un passage d'un état initial à un état complètement différent. Alter (2015)[101] propose l'éclairage suivant, *« Ce que l'on nomme classiquement un changement correspond à la transformation d'un état en un autre état : l'état d'une organisation, d'un dispositif de gestion ou d'un mode de gouvernance ».*

L'observation de la vie des organisations fait apparaitre différents moments. Ainsi, l'organisation connait divers « états », « modèles » ou « idéaux type » et le temps entre chaque état marque une période ou un cycle de vie. Le saut entre périodes correspond au changement[102].

[99] Mintzberg, H. (1989). Le Management, Voyage au centre des organisations. Eyrolles
[100] http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/transformation/79116
[101] Alter, N. (2015). Mouvement, cristallisation et dyschronies dans les entreprises. Economica
[102] Soparnot, R. (2005). L'évaluation des modèles de gestion du changement organisationnel : de la capacité de gestion du changement à la gestion des capacités de changement. Revue de gestion

La notion de transformation

La réalité d'une organisation s'exprime dans son fonctionnement. Un véritable changement d'organisation existe donc si une modification du fonctionnement de l'organisation s'est produite.

Ainsi, Brassard (2003)[103] identifie le fonctionnement de l'organisation à ce qu'il appelle « le modèle prévalant », qui manifeste, selon cet auteur, la véritable structure de l'organisation. Le modèle prévalant est constitué *« du système des modes d'action, des modes d'interaction, des définitions de situation, du système d'attentes et de positionnement et du système des schémas mentaux individuels et collectifs ».*

Brassard (2003) définit alors la transformation d'une organisation comme la modification de son modèle prévalant relatif *« aux activités essentielles de l'organisation et aux rapports fondamentaux entre les acteurs, modification qui s'est produite entre un temps A et un temps B et qui aboutit à un nouveau modèle prévalant »* dont les caractéristiques ou propriétés principales sont significativement différentes. Quant à l'identification de la différence entre le temps A et le temps B, elle est affaire de définition par les acteurs qui affirment l'existence d'une modification.

Besson et Rowe (2011)[104] ajoutent qu'une initiative de transformation organisationnelle possède deux caractéristiques essentielles qui soulignent son caractère singulier dans le paysage des sciences de gestion : *« l'incertitude de son processus et de son résultat et l'émergence de son contenu chemin faisant »*.

Nous retrouvons donc plusieurs caractéristiques fondamentales qui définissent la transformation comme une modification :

- des ***composantes essentielles d***e l'organisation (stratégie, processus essentiel, système de gouvernance, système de gestion, culture d'entreprise…)
- d'une ***ampleur importante*** et de ***grande envergure***
- de la ***logique d'action des acteurs*** et ***d'interaction entre les acteurs,*** et donc du ***comportement*** des acteurs
- des ***rapports fondamentaux que les acteurs entretiennent avec l'organisation*** dans sa globalité
- qui s'inscrit dans un ***cadre temporel***
- qui aboutit à un ***nouveau modèle prévalant***
- *du* ***processus*** de gestion avec un résultat ***incertain***
- du contenu du changement qui ***se dessine au fur et à mesure*** de sa mise en œuvre

[103] Brassard, A. (2003). Adaptation, transformation et stratégie radicale de changement. Revue des sciences de l'éducation
[104] Besson P., Rowe F. (2011). Perspective de la transformation organisationnelle. ESCP Nantes

La notion de mouvement

Selon Alter (2015)[105], au cours des 20 dernières années, *« le mouvement (la transformation continue des structures, règles, procédures et dispositifs de gestion) a remplacé le changement. Alors que le changement correspond à la transformation d'un état, le mouvement précipite, et désarticule les changements sous la forme d'un flux ».*

Alter propose une autre grille de lecture du changement ; il considère que le changement caractérise l'organisation contrairement à l'approche classique qui fait le constat que le changement est un passage ou un moment critique entre 2 états stables. L'organisation doit alors être envisagée comme des *« processus entremêlés, ponctuellement stabilisée mais jamais durablement ».*

Les organisations résultent de décisions nombreuses, lesquelles produisent une activité : celle de la transformation permanente des structures. Le mouvement y est alors considéré comme un régime de changement non fini.

L'éclairage nouveau apporté par la notion de mouvement peut se résumer ainsi :

- Modification qui est ***permanente et continue*** des structures, sous forme de flux
- Le changement ***caractérise les organisations*** et non l'inverse

La notion de changement

Clemer, cité dans Mintzberg et al. (1999)[106] , estime que « *le changement ne peut être géré ».* On peut l'ignorer, lui résister, le créer ou en tirer parti, mais on ne peut pas le gérer ou le faire avancer au moyen d'un quelconque processus ordonné.

La littérature opère une distinction entre les types de changements en fonction du rythme, de l'ampleur, et de la profondeur et montre la diversité des changements possibles en distinguant l'évolution de la révolution, les micro changements des macro changements. Elle développe le concept de l'évolution comme un phénomène graduel fait de petites modifications cumulatives. Le changement est alors incrémentiel, progressif. Les changements importants sont considérés comme le résultat de l'accumulation insensible de ces petites modifications[107].

Une autre école conçoit le changement comme un phénomène comportant des discontinuités faites de longues périodes de stabilité relative ponctuées de périodes plus denses de bouleversements (Miller, 1982). Ces longues périodes stationnaires sont ponctuées par des transformations brutales qui réorientent la stratégie et la configuration de l'organisation.

Le changement peut être à la fois incrémentiel et révolutionnaire. Ces périodes de transformation qui marquent la vie des organisations peuvent être rapides ou lentes, ou survenir brusquement[108].

La notion de changement, telle que décrite ci-dessus, apporte les éclairages suivants :

- Modification qui ***peut être brutale***, synonyme de rupture entre l'état initial A et l'état B
- Le changement peut être aussi une ***succession de petits changements***
- Un changement ***important*** peut-être le résultat de ***l'accumulation de petites modifications***

[105] Alter, N. (2015). Mouvement, cristallisation et dyschronies dans les entreprises. Economica

[106] Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J. (1999). Safari en pays stratégie, l'exploration des grands courants de la pensée stratégique. Village mondial

[107] Soparnot, R. (2005). L'évaluation des modèles de gestion du changement organisationnel : de la capacité de gestion du changement à la gestion des capacités de changement. Revue de gestion

[108] Soparnot, R. (2005). L'évaluation des modèles de gestion du changement organisationnel : de la capacité de gestion du changement à la gestion des capacités de changement. Revue de gestion

III.2.2. Pourquoi transforme-t-on ?

La transformation organisationnelle n'est pas un phénomène nouveau, les organisations qui ont traversé des périodes de changements économiques ont vu leurs modèles d'organisation évoluer. Selon Schumpeter[109], l'évolution économique est une succession de périodes de crises et de périodes d'essor au travers desquelles les entrepreneurs viennent, par leurs innovations, booster la croissance, mais aussi mettre en difficultés, par une innovation porteuse.

Après la Révolution industrielle, qui fut marquée par de grandes innovations ayant entraîné une forte croissance économique, la modernisation et le développement économique des pays, la période qui suit sera caractérisée par les guerres et la grande dépression. Puis les Trente Glorieuses amèneront le plein emploi et une forte croissance économique ; c'est l'essor de la consommation de masse.

Au cours du 20e siècle, les entreprises ont adopté de nouveaux modèles d'organisation qui diffèrent des précédents. On est passé du modèle Taylorien, *« proche des bureaux où l'on pense »* à *« un modèle plus individualisé et basé sur une forme de coopération imposée »*[110]. Le modèle taylorien, objet de critiques dès 1913 qui s'intensifieront à partir de 1960, sera socialement contesté avec les évènements de mai 68.

Les années 70 ont vu se développer l'automatisation : la robotisation, les ERP, la naissance des bases de données et les années 80, l'automatisation flexible.

Selon Bernoux (2010)[111], l'organisation est désormais orientée vers *« la recherche de cohérence et d'intégration entre les diverses étapes du processus de production au sein de l'entreprise et dans les relations inter-entreprises ».* L'organisation globale, et pas seulement celle du travail, devient l'enjeu principal.

Dès lors, le phénomène de transformation des organisations va devenir un enjeu majeur consistant à adapter l'organisation pour qu'elle soit performante et réponde à la stratégie de l'entreprise.

A. Les facteurs déclenchant

Les facteurs à l'origine des décisions de transformations sont souvent des facteurs externes liés à l'environnement, qui poussent les entreprises à repenser leurs organisations pour rester compétitives. Selon Roy et Audet (2002)[112], les années 1990/2000 ont été marquées par une accélération des changements liée à « *l'introduction massive des nouvelles technologies […] la déréglementation, et l'ouverture des marchés, la mondialisation [……] et l'arrivée sur le marché d'une main d'œuvre mieux informée, en quête d'autonomie et de plus en plus diversifiée sur le plan culturel* ». Pour ces auteurs, l'organisation doit être flexible et faire du *« sur mesure de masse »* afin d'assurer sa compétitivité.

Selon Brassard (2003)[113], 3 grands facteurs sont à l'origine d'une décision de transformation : le déclin majeur de la performance, des changements majeurs de l'environnement, mais aussi un facteur interne à l'entreprise, l'arrivée d'un nouveau dirigeant.

Mais il semblerait que la transformation ne se réduise pas à un outil défensif en réponse à des événements subis. En ce sens, Soparnot (2005)[114] présente une approche différente en référence à la

[109] Fr.wikipedia.org/wiki/joseph_schumpeter.internet
[110] Bernoux, P. (2010). Sociologie du changement. Edition du Seuil
[111] Bernoux, P. (2010). Sociologie du changement. Edition du Seuil
[112] Roy M., Madeleine Audet-M. (2002). Transformation vers de nouvelles formes d'organisation. Revue de Gestion
[113] Brassard, A. (2003). Adaptation, transformation et stratégie radicale de changement. Revue des sciences de l'éducation
[114] Soparnot, R. (2005). L'évaluation des modèles de gestion du changement organisationnel : de la capacité de gestion du changement à la gestion des capacités de changement. Revue de gestion

théorie des ressources. La transformation de l'organisation constituerait un outil offensif visant à créer une rupture pour « *reconfigurer le secteur à son avantage* ». Selon cet auteur, *« La capacité de changement est appréhendée comme une compétence distinctive qui permet de fonder un avantage concurrentiel durable* ».

Cette capacité, puisée dans les ressources de l'organisation, devient alors un outil de performance.

B. La finalité recherchée

Au regard de ces différents facteurs, on peut considérer que l'entreprise est une organisation qui va chercher perpétuellement à améliorer ses compétences et à assurer sa survie au sein de son marché. L'évolution du contexte concurrentiel a poussé les organisations à revoir leurs modèles pour rester compétitives.

Selon Perret (2003)[115], c'est grâce aux travaux de l'école de la contingence et de l'école systémique, que les conditions d'adaptation des organisations sont devenues un élément essentiel pour assurer la compétitivité et la pérennité de l'entreprise. Le changement devient une préoccupation majeure car il est posé comme un enjeu central pour l'entreprise. « *On passe d'une conception du modèle idéal prônant stabilité et permanence à une conception de la gestion où le changement devient un élément nécessaire au bon fonctionnement de l'entreprise* ».

Le défi, pour les dirigeants, est de créer la différence par l'avantage concurrentiel pour développer la performance. En cela, les conditions d'adaptation des organisations deviennent un possible élément différenciant.

De ce fait, depuis plusieurs décennies, les entreprises ont été confrontées à de nombreuses transformations organisationnelles. Certaines organisations ont d'ailleurs créé des fonctions de Directeurs de la Transformation ou ont mis en place des programmes de change management.

Pour autant, si la nécessité de transformer est devenue un enjeu majeur pour les dirigeants, la manière de mettre en œuvre la transformation organisationnelle reste discutable.

En effet, pour Besson et Rowe (2011)[116], *« Entre l'intention organisatrice du top management et la réalisation, il existe un fossé plus ou moins grand soulignant en retour que la transformation organisationnelle ne peut se réduire à un plan et qu'une fois mis à l'épreuve du terrain, le plan lui-même se transforme. L'intention transformatrice confrontée aux acteurs et aux réalités, se transforme elle-même »*.

Il ne suffit donc pas d'énoncer des contraintes et de bâtir un plan de transformation pour que le changement ait lieu *: « La vie quotidienne des entreprises ne cesse de montrer que les contraintes sont insuffisantes pour faire changer les choses, que les acteurs sont toujours en capacité de faire bloquer les changements »* et *« que tout changement est dépendant de la capacité des acteurs à se mobiliser pour que les ajustements, conditions de la coopération et des transformations aient lieu[….] ».*

La mise en œuvre du processus de transformation nécessitera donc une approche qui n'est pas uniquement basée sur les points de vue économique, financier et technique, mais également sur une approche systémique *« des mondes sociaux de l'entreprise »* et de leurs systèmes.

[115] Perret, V., Josserand E. (2003). Le paradoxe : penser et gérer autrement les organisations. Editions Ellipses
[116] Besson P., Rowe F. (2011). Perspective de la transformation organisationnelle. ESCP Nantes

III.2.3. Les phénomènes observés

Besson et Rowe (2011) [117] ont établi un cadre intégrateur de la transformation organisationnelle, permettant de l'étudier en 4 grands thèmes *(figure 9).*

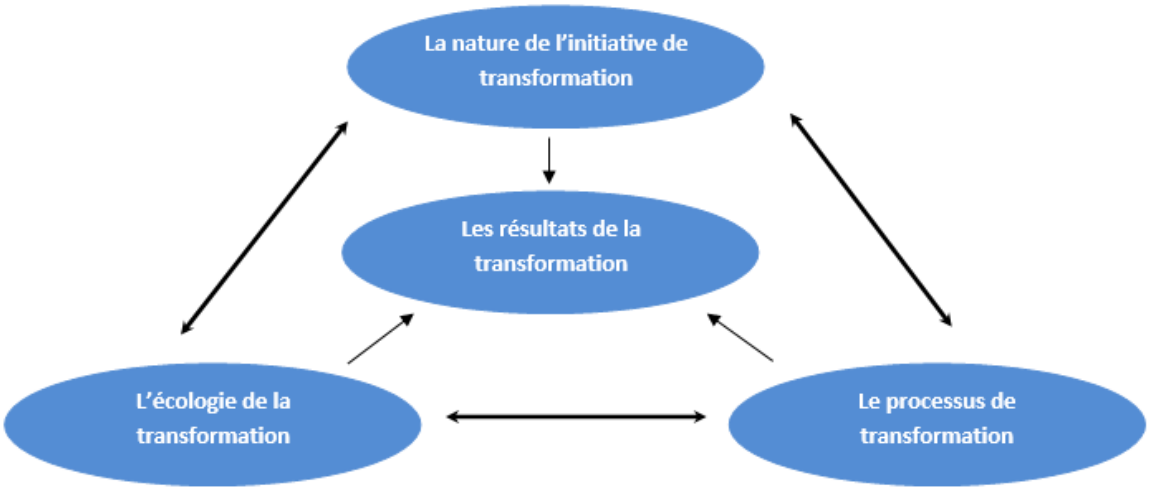

Figure 9 : Besson P, Rowe F. (2011). Les problématiques de la transformation organisationnelle

- La nature de l'initiative de transformation

L'initiative de transformation peut être de deux natures : organisée (ou délibérée), fruit d'une intention stratégique au plus haut niveau de l'organisation ; émergente, issue de phénomènes diffus et spontanés à la base de l'organisation.

- L'écologie de la transformation

L'initiative de transformation se déploie dans un milieu que l'organisation cherche à transformer. Il faut donc connaitre et comprendre ce milieu. Cette écologie de la transformation se caractérise par différentes sources d'inertie qui émergent de l'organisation au moment de l'initiative de changement.

- Le processus de transformation

Le processus de transformation recoupe deux dimensions importantes, celle de la périodisation du phénomène ou phases, ainsi que celle de la mise en œuvre de la transformation.

- Les résultats de la transformation et leur mesure

Nous constatons au travers des lectures académiques qu'il est difficile de mesurer la transformation en tant que telle. Nous pouvons nous interroger sur ce qui doit être mesuré, s'agit-il de l'avancement du processus de transformation ou bien des résultats du processus de transformation ?

Besson et Rowe (2011)[118] retiennent trois éléments majeurs de mesure : la valeur perçue par les clients internes et externes, le risque d'échec lié à l'inertie de la structure et la capacité de l'organisation à résister aux aléas de l'environnement.

Certains auteurs considèrent que les différents courants privilégient l'amont de la transformation, c'est-à-dire la phase de déracinement, mais ne répondent pas à la question de savoir comment on

[117] Besson P., Rowe F. (2011). Perspective de la transformation organisationnelle. ESCP Nantes
[118] Besson P., Rowe F. (2011). Perspective de la transformation organisationnelle. ESCP Nantes

s'extrait de l'état initial. Ils ne s'intéressent pas non plus au le résultat, comme si la construction de la forme nouvelle et sa stabilisation allaient de soi.

La question la plus importante et novatrice, selon ces auteurs, est « *comment orienter et accompagner les interactions pour que le bricolage inévitable soit progressivement canalisé, porte ses fruits et conduise à de nouvelles routines plus performantes* ».

A. Différentes phases

La littérature fait état de 2 modèles majeurs en matière de périodisation du processus de transformation, celui de Lewin en trois phases : *Unfreeze – Move – Refreeze*[119] (Dégel, Mouvement, Regel) et celui de l'équilibre ponctué de Trushman en deux phases *: Convergence – Upheaval (convergence – bouleversement)*[120]. Besson et Rowe (2011)[121]ont croisé ces 2 modèles, et ont ainsi dégagé 4 phases du processus de transformation :

1. La phase du déracinement qui permet de « sortir » de l'organisation ancienne, de s'en déprendre
2. La phase de l'exploration/construction de l'organisation nouvelle
3. La phase de la stabilisation/institutionnalisation de l'organisation nouvelle
4. La phase de son optimisation/routinisation

Malgré des dénominations diverses, les trois premières phases du processus de transformation font l'unanimité dans la littérature alors que la quatrième phase, qui correspond à la phase de convergence de l'équilibre ponctué, est souvent oubliée.

Selon Soparnot (2005)[122], le changement organisationnel se décompose en 2 phases *(figure 10)* : la phase de préparation et la phase de mise en action. Le changement organisationnel repose sur la gestion des capacités de changement où mouvements et stabilités se superposent, sur fond d'apprentissage. *« Les périodes stables deviennent des phases de préparation du changement durant lesquelles l'organisation réalise des investissements d'apprentissage lui permettant de structurer son contexte dans lequel le changement sera implanté ».*

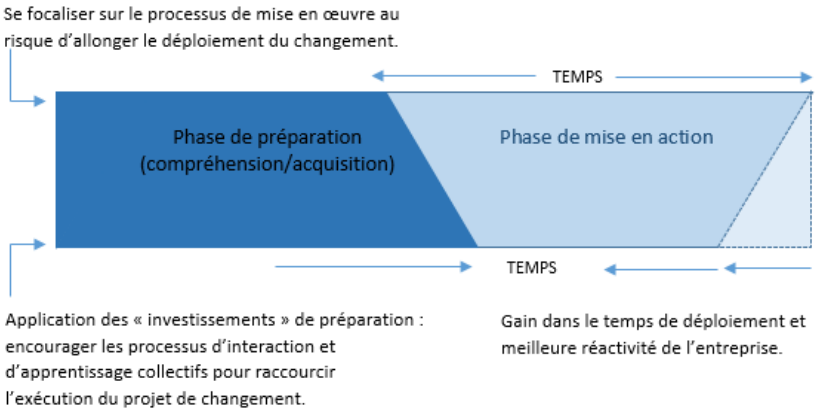

Figure 10 : Soparnot (2005). De la préparation des capacités de changement à l'action de changement : investissement d'apprentissage et construction contextuelle.

[119] Helfer, J.P., Kalika, M., Orsoni J., (2010). Management, Stratégie et organisation. Vuibert
[120] Trushman, M.L., Romanelli, E., (1986). Inertia, environments and stratégic choice : a quasi experimental design for comparative longitudinal research. Management Science
[121] Besson P., Rowe F. (2011). Perspective de la transformation organisationnelle. ESCP Nantes
[122] Soparnot, R. (2005). L'évaluation des modèles de gestion du changement organisationnel : de la capacité de gestion du changement à la gestion des capacités de changement. Revue de gestion

Selon Soparnot (2005)[123], les phases d'apprentissage ainsi mises en place réduisent les délais de mise en œuvre des changements. Le changement doit alors être inscrit dans l'ADN de l'organisation, *« une logique de pilotage des transformations devant alors se substituer à une logique d'apprentissage du changement ».*

B. Effets sur la contingence de l'organisation

Comme nous l'avons évoqué précédemment, la transformation entraîne des modifications des composantes essentielles de l'organisation, des modifications de la logique d'action des acteurs et d'interactions entre les acteurs, et modifie les rapports fondamentaux qu'ils entretiennent avec l'organisation. Il s'agit également d'un processus incertain et émergent, chemin faisant.

La transformation est donc un processus d'exploration d'une complexité qui se dévoile progressivement, dans et par l'action.

Mise en œuvre de stratégies individuelles et collectives

Les organisations sont composées d'acteurs engagés dans des relations d'échanges. Ils disposent de ressources en pouvoir et peuvent avoir, tour à tour, des intérêts convergents ou divergents.

Les acteurs de l'organisation ne vont pas rester passifs face à l'initiative de transformation. Ils vont réagir, élaborer leur propre stratégie. Ils vont se positionner et engager des manœuvres. Cette confrontation des stratégies, cette dynamique d'actions et de réactions va faire évoluer les enjeux et leurs perceptions, le positionnement des acteurs, les alliances… Durant le processus, il y a « *création de sens stratégique* »[124]. Bernoux (2010) [125] ajoute que *« sans leur implication et leur appropriation des outils, le changement ne peut avoir lieu »*.

En raison de l'incertitude et de l'émergence du processus de transformation, la dynamique de gestion de la transformation est très différente de la dynamique de gestion des opérations ou même d'un projet[126]. Un projet se gère avec la construction de plannings précis, par la définition de responsabilités claires, par la mise en place de routines de contrôle qui assurent le bon pilotage, contrairement à l'action de transformation. Le plan est l'initiation et le cadrage d'un processus[127].

En raison du contexte plus incertain, ce type de pilotage n'est pas suffisant pour la transformation d'envergure.

Le travail visible et invisible

Un environnement de travail fortement changeant amène le collaborateur à reconfigurer régulièrement son activité. La transformation induit pour lui et ses équipes de travail un surcroit d'activité qui occasionne *« des charges supplémentaires tant physiques (fatigue causée par la*

[123] Soparnot, R. (2005). L'évaluation des modèles de gestion du changement organisationnel : de la capacité de gestion du changement à la gestion des capacités de changement. Revue de gestion
[124] Placet J.L. (2012). Lectures IDRH
[125] Bernoux, P. (2010). Sociologie du changement dans les entreprises et les organisations. Editions du seuil
[126] Placet J.L. (2012). Lectures IDRH
[127] Perret, V., Josserand E. (2003). Le paradoxe : penser et gérer autrement les organisations. Editions Ellipses

pression temporelle) que cognitives (interruptions incessantes), et psychiques (poids des émotions, craintes de l'échec) »[128] .

Strauss, cité dans Datchary (2008)[129], identifie le travail d'articulation supplémentaire, sous-jacent que doivent déployer les collaborateurs, compte tenu de la difficulté de planification de l'action de transformation. Cet auteur le nomme *« l'invisibilité du travail d'articulation ».* Les collaborateurs vont donc improviser pour gérer les perturbations liées à la mise en œuvre du projet de transformation.

L'activité du salarié est donc parfois visible au travers des plans établis mais elle est également invisible, compte tenu des incertitudes du projet de transformation. Les salariés mettent donc en œuvre des processus d'ajustement mutuel et de coordination afin de gérer les perturbations de leurs activités quotidiennes non prévues, et accompagnées d'un surcroit d'activité. Datchary précise que *« Ce travail supplémentaire demeure largement invisible au sein des organisations. Il ne devient visible que lorsque les travailleurs n'arrivent plus à le gérer ».*

C. Nature duale du changement

La décision du Top management seule de se transformer ne peut suffire à la réalisation de l'action de transformation. Autissier (2010)[130] précise qu'il est désormais possible de comparer la fabrique de la stratégie à la fabrique du changement : « *La stratégie n'est pas quelque chose qu'une organisation possède mais quelque chose que ses membres font, alors nous pouvons également considérer que le changement n'est pas quelque chose qu'une organisation décide mais quelque chose que ses membres fabriquent ».*

La littérature fait état de deux types de conduite du changement, la conduite délibérée et la conduite émergente.

Selon Perret (2003)[131], la conduite délibérée se traduit par une *« décision d'action anticipée sur l'organisation, clairement mise en évidence »* le plus souvent par la Direction de l'organisation. La conduite émergente, quant à elle, vient du terrain, se construit au fur et à mesure et selon les éléments de contexte. La conduite émergente permet alors *« une acceptation et une appropriation de l'initiative de transformation »*. Besson et Rowe (2011)[132] évoquent également ces 2 approches sous les termes de *« développement organisationnel »*, où l'initiative du changement est subie, (top => down), et du *« changement stratégique »* (down => up) dans lequel le changement est conçu.

Perret (2003)[133] modélise la conduite ambivalente du changement sur la base de deux logiques *(figure 11)* : la logique de démarcation et la logique d'appui. La logique de démarcation est marquée par une conduite délibérée du changement et sa nature distinctive qui vise à établir la différence. La logique d'appui, quant à elle, est caractérisée par une conduite émergente et la mise en place d'actions de nature cohésive, pour favoriser l'acceptation du changement.

[128] Datchary, C. (2008). Transformation des formes de planification et invisibilité du travail d'articulation. Gérer la dispersion : un travail collectif. Science Direct
[129] Strauss, A. (1992) in Datchary, C. (2008). Transformation des formes de planification et invisibilité du travail d'articulation. Gérer la dispersion : un travail collectif. Science Direct
[130] Autissier, D., Guillard,A, Moutot, J.M. (2010). La capacité de transformation comme une composante du capital humain : une étude exploratoire dans un groupe côté
[131] Perret, V., Josserand E. (2003). Le paradoxe : penser et gérer autrement les organisations. Editions Ellipses
[132] Besson P., Rowe F. (2011). Perspective de la transformation organisationnelle. ESCP Nantes
[133] Perret, V., Josserand E. (2003). Le paradoxe : penser et gérer autrement les organisations. Editions Ellipses

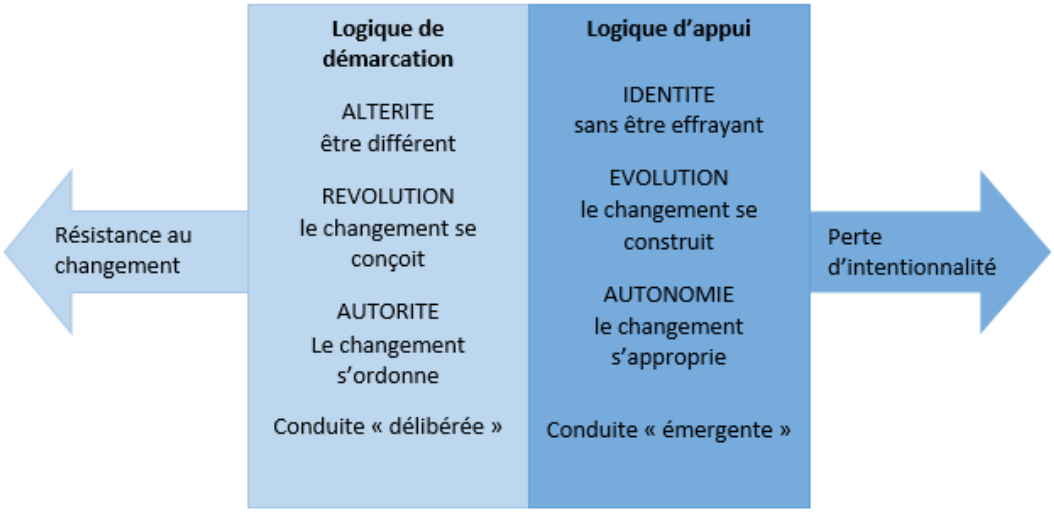

Figure 11 : Perret V. (2003). La conduite ambivalente du changement

Ces forces opposées, altérité / identité, révolution / évolution, autorité / autonomie sont complémentaires pour mener à bien une initiative de transformation. La réussite du projet de transformation passe par un savant dosage orchestré entre ces concepts paradoxaux et par le style de management du ou des leaders des projets de transformation.

D. Effets de la transformation sur les individus

Pour Kets de Vries (2009), cité dans Autissier, Vandangeon-Derumez et Vas[134], *« Faire changer une organisation, c'est avant tout changer les hommes »*.

Le processus de changement ne peut suivre une ligne droite entre la situation actuelle et l'objectif à atteindre. Le changement n'est pas instantané, qu'il soit voulu ou subi, le changement, en demandant toujours d'abandonner d'anciennes façons de faire, provoque nécessairement un passage par une zone de doute et d'inconfort.

Kets de Vries et Miller se sont inspirés de travaux en psychanalyse pour étudier les effets d'un changement sur les individus. Ils identifient deux processus importants pour tout individu, permettant ainsi l'acceptation du changement.

- **Le processus de compréhension**, en 5 étapes : la crainte (émotion difficile marquant la prise de conscience), la confrontation (l'élément déclencheur), la clarification (détermination de ses intentions et partage avec les autres), la cristallisation (détermination de ses nouveaux objectifs), le changement (le changement est intériorisé et est réalisé).
- **Le processus de deuil** *(figure 12), « Les salariés doivent apprendre à oublier les anciennes manières d'être et de procéder, et s'engager dans un processus de deuil pour pleurer le passé »* en 4 étapes qui se manifeste chez l'individu et dans l'organisation de la manière suivante :

[134] Autissier, D., Vandangeon-Derumez, Vas, A. (2014). Conduite du changement : concepts clés. Editions Dunod

Etapes du processus de deuil	Manifestations chez l'individu	Manifestations dans l'organisation
La peur	Paralysie entrecoupée de moments d'affolement et de colère	Stupeur et désorientation
L'incrédulité	Recherche de ce qu'on a perdu, refus de la réalité, fureur irrationnelle accompagnée de tristesse	Survalorisation du passé et de ses logiques connues, réactions négatives
Le renoncement	Rejet des anciennes façons de penser et d'agir, redéfinition de soi, examen de conscience se traduisant par la désorganisation et le désespoir	Redéfinition de la situation s'accompagnant d'une exploration encore hésitante de la nouvelle réalité
L'acceptation	Acceptation de la nouvelle réalité avec reconstruction des représentations	Acceptation de la nouvelle réalité et projection dans le futur, ouverture vers l'avenir

Figure 12 : adapté de Kets de Vries (2006, p. 166-167), Kets de Vries et Miller (1985, p. 115-117). Processus de deuil

Ce processus de deuil peut être interrompu par des blocages, qui peuvent être assimilés à de la résistance au changement. Pour Kets de Vries (2009), cité dans Autissier, Vandangeon-Derumez et Vas (2014), *« il est nécessaire d'accompagner les individus dans leur processus de deuil, pour s'assurer que celui-ci a bien été conduit jusqu'au bout ».* L'accompagnement des salariés est donc essentiel pour permettre une transformation réussie.

III.3. LES DETERMINANTS SOURCES DE REUSSITE DU PROCESSUS DE TRANSFORMATION

Si transformer semble une nécessité, réussir la transformation apparaît difficile car de multiples facteurs sont à prendre en considération ; elle touche aux composantes essentielles de l'organisation, dont les interactions entre les acteurs et le passage à un nouveau modèle nécessite l'adhésion des différentes parties prenantes. Alors, comment mettre en œuvre ce processus ? Quelles sont les conditions de réussite ?

On distingue 3 grandes périodes dans l'évolution de la gestion du changement :

- **De 1940 à 1970**, les travaux de Lewin sur la dynamique de groupe et ceux de Crozier sur la logique des acteurs nous permettent d'appréhender le fonctionnement du collectif et la logique des acteurs.
- **A partir des années 80**, on assiste, selon Autissier[135], à la naissance de *« la notion moderne du changement »* qui met en évidence les leviers d'action de la conduite du changement, par exemple « la roue du changement » de Kanter.
- **Dans les années 90**, Kotter propose un modèle qui met en exergue le rôle des managers et la nécessité qu'ils soient *« formés à être les relais et des constructeurs »*.

Au fur et à mesure de l'évolution de la conduite du changement, les modèles donnent une place de plus en plus importante aux acteurs, et tendent vers le développement de la capacité de transformation de l'organisation.

[135] Autissier,D. Réussir le changement. Mooc David Autissier. Internet

III.3.1. Quel(s) modèle(s) adapté(s) à la transformation ?

Quel modèle adopter ? Comment prendre en considération les différentes dimensions pour gérer la transformation ? Il semble impossible d'identifier un modèle idéal applicable tant les éléments à prendre en compte sont multiples, et que la combinaison de ces éléments peut être propre à chaque organisation.

A. Les différents modèles d'analyse des processus de transformation

Au travers de la littérature, très riche, et des différents angles sous lesquels celle-ci aborde ce sujet, il apparaît assez difficile de différencier les différentes approches de la transformation organisationnelle.

En effet, en étudiant les nombreuses définitions de la transformation, nous pouvons constater différents niveaux d'analyse.

a) Travaux sur l'action transformationnelle

Besson et Rowe (2011)[136] identifient, à partir des travaux sur l'action transformationnelle, deux grandes catégories de théories :

- **1ère catégorie** : les théories de *« l'action transformationnelle planifiée »* avec 2 approches :
  - le *« développement organisationnel »,* qui met l'accent sur les acteurs qui subissent la transformation.
  - le *« changement stratégique »* qui met l'accent sur les acteurs qui conçoivent et conduisent la transformation.

- **2ème catégorie** : les théories de *« la transition organisationnelle »* qui se focalisent sur le caractère linéaire ou non linéaire du changement en raison de l'inertie organisationnelle. Trois théories se distinguent particulièrement :
  - *« L'évolutionnisme »*
  - *« L'équilibre ponctué »*
  - *« L'institutionnalisme »*

Dans les théories de l'évolutionnisme et de l'équilibre ponctué, la transformation est initiée pour adapter les organisations à leur environnement. Pour la théorie de l'institutionnalisme, c'est la pression des normes institutionnelles qui marque l'initiative de la transformation.

Ces approches sont très riches en descriptions et permettent de comprendre les phénomènes mis en œuvre dans le cadre de la transformation mais n'apportent pas de réponse sur la manière de la gérer.

b) Consolidation des travaux sur les différents concepts de la transformation

Dans leur ouvrage sur les concepts clés de la conduite du changement, Autissier, Vandangeon-Derumez et Vas[137] (2014) ont établi un classement, donnant ainsi une très bonne vision des travaux réalisés ces dernières années par les 31 « grands auteurs » de la transformation. Ces travaux sont classés selon 4 typologies de concepts, en croisant des courants de pensée issus de la littérature « théorique », « généraliste » mais aussi « pragmatique » (outils) afin de donner à l'utilisateur

[136] Besson P., Rowe F. (2011). Perspective de la transformation organisationnelle. ESCP Nantes
[137] Autissier, D., Vandangeon-Derumez, Vas, A. (2014). Conduite du changement : concepts clés. Editions Dunod

de multiples grilles de lecture qu'il pourra mobiliser et éventuellement combiner à des démarches opérationnelles :

- Les concepts clés des changements continus
- Les concepts clés des changements proposés
- Les concepts clés des changements dirigés
- Les concepts clés des changements organisés

Denis et Champagne, cités par Soparnot (2005)[138], ont identifié quant à eux, dans les années 90, cinq grands modèles de gestion du changement *(Tableau 4)* :

- **Le modèle hiérarchique** qui représente le changement imposé et planifié selon des phases successives.
- **Le modèle de développement organisationnel** qui représente *« le courant essentiel des changements »* basé sur *« l'analyse de la dimension humaine ».* Ce modèle prône le consensus et le gain réciproque (performance de l'entreprise = épanouissement des individus).
- **Le modèle politique :** les acteurs sont multiples et n'ont pas tous les mêmes intérêts. Il s'agit de faire converger les stratégies des acteurs et les objectifs du changement. Le pilote du changement doit être légitime et jouer un rôle de *« facilitateur en mettant en évidence les avantages que le changement procure aux salariés »*.
- **Le modèle psychologique** : le changement n'est atteint que si de nouvelles capacités organisationnelles sont acquises. La construction est progressive, en adaptant et en permettant *« l'appropriation collective et individuelle ».*
- **Le modèle multidimensionnel** est basé sur deux courants :
  - le *modèle incrémentiel* qui met l'accent sur le « *poids du passé* » à prendre en compte dans la construction,
  - le *modèle interprétatif* qui se focalise sur la nécessité du sens donné au changement par les acteurs et *« la perception qu'ils en ont »*.

Modèle hiérarchique	Organisation machine (système homogène)	Changement linéaire, imposé et imprévisible quant à l'action et à la réaction, aux causes et aux effets prévus
Modèle du développement organisationnel	Organisation humaniste (système homogène)	Changement linéaire, participatif et prévisible quant à l'action et à la réaction, orientation vers l'attitude et le comportement
Modèle politique	Organisation « arène » (système hétérogène)	Changement linéaire, prévisible mais négocié, importance des intérêts et de la négociation
Modèle psychologique	Organisation « connaissance» (système hétérogène)	Changement incrémentiel, pas à pas, importance du renouvellement progressif des représentations et des compétences individuelles et collectives
Modèle incrémentiel	Organisation « contexte» (système hétérogène)	Changement « histoire », importance du contexte, approche structuraliste
Modèle interprétatif	Organisation « sens» (système hétérogène)	Changement « symbole », importance identitaire

Tableau 4. Soparnot R. (2005). Modèles de gestion du changement, conception de l'organisation et du changement

[138] Soparnot, R. (2005). L'évaluation des modèles de gestion du changement organisationnel : de la capacité de gestion du changement à la gestion des capacités de changement. Revue de gestion

B. Vers un modèle multidimensionnel

Pichault (2013)[139] recense également cinq approches de gestion du changement *(Tableau 5)* mais de manière différente, en reprenant la classification de Denis et Champagne et en les utilisant de manière complémentaire.

Approche	Processus	Description
Approche de la planification (approche rationaliste) *approche la plus fréquemment utilisée dans la littérature de gestion pour aborder les processus de changement.*	• Vision « idéale » du décideur • Processus séquentiel dans lequel le décideur jouit d'une pleine maitrise sur l'élaboration de la décision.	• Démarche séquentielle, entièrement raisonnée, où les différentes étapes sont analysées et si possible, quantifiées. • Non prise en compte des divers points de vue. • Objectifs figés dans le cadre de la planification.
Approche politique *Vision planificatrice incapable de rendre compte de la manière concrète dont les individus se comportent dans l'organisation.*	• Prise en compte de l'acteur (ignoré dans le schéma rationaliste et des diverses rationalités) • Coalitions entre acteurs qui, pour défendre leurs intérêts, vont influer et déployer des stratégies appropriées (offensives ou défensives)	• Système d'action qui se transforme lui-même et apprend de nouveaux modes de relations. • Combinaison de 3 facteurs sources de stabilité : engagement des acteurs, légitimité des pratiques, croyances et tendance à perpétuer et renforcer le pouvoir, rendent difficile le changement. • Repérage des acteurs influents.
Approche incrémentale	• Développement continu, largement morcelé, à caractère itératif et incrémental. • Formulation et mise en œuvre non séquentielles mais plutôt indissociables (le moment de la formulation de la stratégie étant inséparable de son implantation).	• Dirigeants dépendants dans leurs actions, de choix antérieurement élaborés. • Modelage de chaque situation nouvelle sur une situation ancienne dont elle ne se différencie que « marginalement » selon un processus permanent d'essais et erreurs.
Approche contingente *Courant qui défend la thèse de l'alignement stratégique : la performance = capacité de son management à assurer la cohérence entre le positionnement privilégié et une structure adéquate.*	• Contexte variable exogène sur lequel les dirigeants ont peu de prise : le marché, la technologie la culture nationale, la taille, l'âge de l'organisation • Gestion des conséquences de ces facteurs contraignants en adaptant l'organisation du travail, la GRH, la stratégie, les systèmes d'information, à leurs évolutions.	• Recherche de la cohérence entre l'organisation et les besoins des membres et de l'environnement. • Pas de solution optimale et universelle. Tout dépend du type de tâche ou du type d'environnement. • Diversité des organisations qui résulte de cette approche de processus d'adaptation plus ou moins réussie selon les conditions
Approche interprétativiste	• Organisation définie comme un système socialement construit de significations communes. • Rôle des acteurs est mis en avant dans cette approche : ce sont eux et eux seuls, qui peuvent donner du sens (sensemaking) au processus de changement en fonction de leur stock d'expériences cumulées.	• Confrontation des individus à un ensemble de problèmes difficiles, imprévisibles et équivoques, impossibles à résoudre et à interpréter individuellement. • Incertitudes résolues de façon organisationnelle à partir du traitement collectif de l'information : il est alors nécessaire de donner du sens.

Tableau 5. Synthèse des approches vues par Pichault

[139] Pichault, F. (2013). Gestion du changement. Edition de Boeck

Sur la base de ces cinq approches, Pichault a élaboré un modèle multidimensionnel intéressant car il est construit par analogie avec le modèle des 5 forces de Porter. Il permet d'évaluer les différents angles du processus de transformation et de prendre en compte notamment, l'histoire, la temporalité, les acteurs, leurs interactions, tout en préservant une approche de planification et une approche contextuelle.

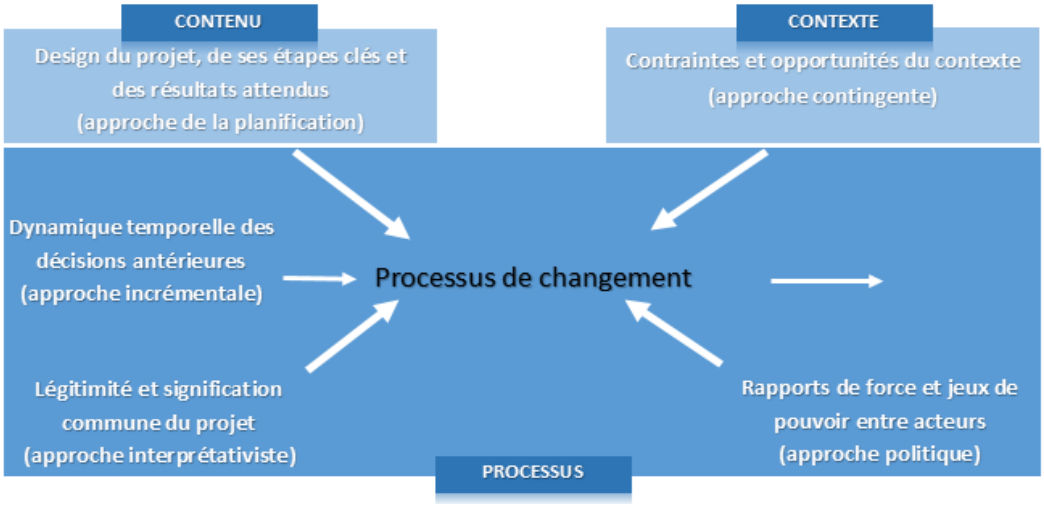

Figure 13. Pichault, F. (2013). Gestion du changement

Son modèle d'analyse donne une part prépondérante au management. Il préconise un style de management dit « *polyphonique* » qui reconnaît les rationalités diverses des acteurs. Pour décrire ce style de management, Pichault mobilise la théorie de la traduction qu'il considère comme une « *base tout à fait pertinente pour la conduite du changement* »[140], et ses différentes phases en faisant un parallèle avec les approches du changement.

PHASES DE LA THEORIE DE LA TRADUCTION	APPROCHES DU CHANGEMENT
contextualisation	contingence, politique
enrôlement	politique
problématisation	politique, interprétativisme
convergence	planification, interprétativisme
rallongement	incrémentalisme

Tableau 6. Pichault F. (2013). Synthèse des approches du changement selon les phases de la théorie de la traduction.

La théorie de la traduction met en avant la nécessité de rendre « *un énoncé intelligible* »[141] en préservant le sens. Elle est « *le résultat d'une négociation entre différentes parties* ». Le processus de traduction crée un lien, nourri par le « *traducteur* », entre les acteurs « *de différentes activités* » formant ainsi un réseau.

L'intérêt du modèle de Pichault est qu'il rassemble et utilise de manière complémentaire différents courants d'analyse qui nécessitent de prendre en considération, non seulement les éléments économiques, financiers et contextuels, mais également l'histoire, les interactions entre les acteurs, le sens et la nécessaire légitimité de la situation de transformation. Il synthétise les concepts que la littérature développe et met en avant comme éléments déterminants pour la réussite du processus de transformation.

[140] Pichault, F. (2013). Gestion du changement. Edition de Boeck
[141] Amblard et al. (1996.p135) dans Walsh, I., Renaud, A. (2010). Théorie de la traduction revisitée ou la conduite du changement traduit. Application à un cas de fusion-acquisition nécessitant un changement de système d'information. Management et avenir

III.3.2. Les composantes à prendre en compte pour la réussite de la transformation

A. La culture, source de compréhension de l'histoire de l'organisation

De nombreuses définitions sont données de la culture, nous retiendrons celles de Thevenet (2012) et de Dupuis (1990).

Selon Thévenet (2012)[142], *« la culture d'entreprise est l'ensemble des références partagées dans l'organisation, et qui se sont construites tout au long de l'histoire en réaction à des situations ou à des problèmes ».* La culture est ici appréhendée comme un socle commun autour duquel les collaborateurs peuvent se rassembler.

Pour Dupuis (1990)[143], la culture s'entend comme *« un système structurant et non pas comme une variable isolable que l'on peut mettre en relation avec d'autres variables tout aussi isolables pour une majorité des anthropologues même si dans l'approche de certains chercheurs, elle reste une caractéristique parmi d'autres que posséderait l'organisation* »

Pour l'auteur, il existe deux approches du système structurant, la première consiste à voir la culture comme un « *système d'idées, de significations et de langage (mythes, rituels, symboles.)* ». Dans cette approche, l'organisation est plutôt vue comme un « *système fermé* » qui ne tient pas compte de l'environnement. A l'inverse, la seconde approche intègre le « *contexte global, les processus culturels et sociaux de la société* » qui peuvent influer sur l'organisation. La culture comme système fermé sera perçue comme un frein à la transformation, mais considérée comme un « *système ouvert* », c'est-à-dire un « *processus dont les sources sont multiples* », elle pourra elle-même être intégrée au processus de changement.

Pour Bernoux (2010)[144], la culture est le plus souvent perçue comme ne faisant pas bon ménage avec le changement pour des raisons tenant à la perception même de la notion de culture : *« les réalités qui se cachent derrière la culture sont assimilées à des invariants, qui plus est des invariants hérités ».*

Pour que la culture ne soit pas considérée comme un frein au changement, il est nécessaire de la regarder comme un *« processus en construction et reconstruction permanentes ».* Pour l'auteur, *« Cela suppose alors que chaque changement soit regardé comme le moment d'une évolution, dans une dynamique de construction, non comme une rupture radicale ni comme un renouveau définitif ».*

Si l'on considère la culture comme un processus en évolution permanente, elle devient une composante de tout changement.

Bourricaud (1990)[145] insiste également sur cette idée de processus. L'intérêt du concept de processus est de mettre l'accent sur la continuité, *« rarement prise en compte par les décideurs ».* Or tout changement technique ou organisationnel, toute innovation sont à la fois « *une combinaison originale, irréductible à ses antécédents mais aussi s'articulant sur ces antécédents* ».

[142] Thévenet, M. (2012). La culture d'entreprise : une ressource. Encyclopédie RH
[143] Dupuis, JP. (1990). Chapitre « Anthropologie, culture et organisations ». L'individu dans l'organisation, dimensions oubliées. Les Presses de l'Université Laval
[144] Bernoux, P. (2010). Sociologie du changement. Edition du Seuil
[145] Bernoux, P. (2010). Sociologie du changement. Edition du Seuil

Mignon (2001)[146] défend une autre approche de la culture qui serait une « *constante* » jouant un rôle de « garde-fou » pour prendre la bonne direction. Pour autant, elle ne s'opposerait pas à la transformation mais serait un élément permettant d'assurer la continuité.

Processus de construction dynamique, élément liant de la transformation et garde-fou de la bonne direction, la culture peut être considérée comme un levier managérial à prendre en compte dans tout processus de transformation.

B. Le sens, source de légitimité des nouvelles règles

Nous retrouvons également le sens dans les approches du modèle multidimensionnel de transformation organisationnelle de Pichault.

Dans le dictionnaire Larousse[147], le sens se définit comme « *ce que quelque chose signifie, ensemble d'idées que représente un signe, un symbole, ce que représente un mot, objet ou état auquel il réfère, ou encore la raison d'être, valeur, finalité de quelque chose, ce qui le justifie et l'explique* ».

Si l'on part du postulat que le travail n'a pas pour seule finalité la rémunération, on peut penser, comme Clot et Litim (2012)[148], que « *le travail a du sens, un sens social, un sens individuel, même si ce sens est flou et parfois difficile à reconnaître* ».

Selon Bernoux (2010)[149], les acteurs seraient guidés par le sens donné à leurs actions, et ce sens donné par les acteurs est indispensable à connaître afin de comprendre les raisons de leurs comportements.

Le processus de transformation consistant en la production de nouvelles règles, Bernoux (2010) combine 2 approches : *« l'approche par la règle »* de Durkeim et *« l'approche par le sens »* de Weber et fait ainsi le lien entre l'application des règles par les acteurs et le sens donné à leurs actions.

Selon l'auteur, l'approche par la règle et l'approche par le sens, permettent de mieux appréhender les actions humaines : Weber les définit par *« la compréhension du sens que l'acteur donne à son action, par l'intention qu'il confère à ses actes* » et selon Durkheim, « *les individus agissent selon les contraintes de leur environnement mais les « combinent » à leurs propres objectifs, sans pouvoir faire un lien entre contraintes et objectifs* ».

Autrement dit, tout individu obéit à des règles auxquelles il adhère et qui ont du sens pour lui, comme il agit selon des raisons qui donnent sens à son action.

Selon Dupuy (2015)[150], les acteurs ont besoin de comprendre les décisions qui les concernent et les buts recherchés, « *au risque de s'opposer au changement, si ce n'est pas le cas* ». Bernoux (2010)[151] précise également que « *sans acceptation de légitimité, pas de changement* ».

Le changement est une action humaine, productrice de nouvelles règles : la réussite du changement suppose donc que les acteurs lui donnent un sens et qu'il soit respecté, ce qui nous renvoie à l'importance d'une régulation conjointe comme préalable. Le respect du sens doit être pris en compte et garanti lors des projets de transformation organisationnelle.

---

[146] Bloch, A., Nabat, E. (2009). Pérennité organisationnelle et transformation. Revue française de gestion
[147] www.larousse.fr/dictionnaires/francais/sens/7087
[148] Clot, Y., Litim, M. (2012). Restructurations et emplois. Sens du travail. Encyclopédie RH
[149] Bernoux, P. (2010). Sociologie du changement. Edition du Seuil
[150] Dupuy, F. (2015). La faillite de la pensée managériale. Edition du Seuil
[151] Bernoux, P. (2010). Sociologie du changement. Edition du Seuil

C. La reconnaissance de la diversité de rationalités et de logiques et la connaissance du système d'action

Selon Bernoux (2010)[152], une des principales difficultés rencontrées dans les organisations, particulièrement en période de changement, est la multiplicité des rationalités et logiques d'acteurs, chacune légitime, mais qui ne convergent pas

Or, pour l'auteur, la prise en compte des différentes rationalités est nécessaire pour permettre aux acteurs impliqués d'être reconnus en tant qu'acteurs du changement. Ils doivent pouvoir influer sur ce dernier si l'on veut que le changement soit mis en œuvre. Selon lui, « *postulant la pluralité des orientations* », modifiant ainsi les modèles existants, l'analyse stratégique et le concept de rationalité limitée « *ont introduit l'idée de choix d'autres stratégies* ».

L'analyse stratégique postule pour une pluralité d'acteurs et non plus un acteur unique. Basée sur les relations de pouvoir entre les acteurs, elle s'appuie sur trois notions clés[153] :

- le pouvoir dont les sources peuvent être multiples : l'expertise détenue et son degré d'importance, le réseau, la détention d'informations et la communication, ou la règle qui n'est pas source de pouvoir en tant que telle mais le résultat des jeux d'acteurs ;
- l'acteur stratégique : individu ou groupe qui cherche à obtenir des marges de liberté ;
- le système d'action concret : système de jeux en interactions et en régulation à tous les niveaux de l'entreprise.

Cette analyse permet d'identifier les sources et le réel positionnement du pouvoir dans l'entreprise ainsi que la manière dont le système d'action s'articule. Bernoux (2010)[154] insiste sur la nécessité de connaître le système et d'analyser l'expression des interactions des acteurs notamment lorsqu'il y a une disparité importante de représentations entre *« ce que les dirigeants, managers, cadres ou syndicalistes se font de l'entreprise, et ce que pensent et vivent les salariés et leurs hiérarchies de proximité »*.

Dans la mise en œuvre d'un projet de transformation, la connaissance du système d'action est indispensable. Selon l'auteur, il faut analyser « le construit social » pour compléter les données économiques et financières habituelles : « *insuffisantes pour prétendre connaître l'entreprise au point d'y introduire une action de changement* » et pour avoir « *une bonne connaissance des problèmes réels […] par l'expression par les salariés eux-mêmes* ». Et le modèle de « *causalité linéaire* » couramment utilisé selon lui, « ne *prend pas en compte l'ensemble des variables et leurs interactions. On touche ici une des difficultés majeures de l'analyse du changement* ».

La métaphore de J.G. March (1958)[155] illustre parfaitement le concept de rationalité limitée : « *Il est préférable d'adopter l'attitude du jardiner. Celui-ci sait qu'il n'est en capacité d'agir que sur le peu qu'il contrôle : arracher les herbes, arroser, planter à la bonne saison, retourner la terre. Il sait qu'il ne contrôle pas l'essentiel : le temps qu'il va faire, soleil ou pluie ou nuages, la qualité des graines et leur adaptation à la composition de la terre, la germination, etc… La plupart des choses lui échappe* »

Accepter qu'une partie de la mise en œuvre nous échappe est probablement le plus difficile à intégrer dans les organisations, construites sur des modèles hiérarchiques où le pouvoir et la légitimité sont encore perçus comme la capacité à faire appliquer les directives. Ce qui pourrait expliquer que le positionnement des acteurs au cœur du processus de transformation peine à se

[152] Bernoux P. (2010). Sociologie du changement. Edition du Seuil
[153] Crozier, M., Friedberg, E. (1977). L'acteur et le système. Edition du Seuil
[154] Bernoux, P. (2010). Sociologie du changement. Edition du Seuil
[155] Bernoux, P. (2010). Sociologie du changement. Edition du Seuil

concrétiser. La littérature récente continue de prôner l'intégration des acteurs, ce qui prouve que ce n'est toujours pas une évidence. Ceci n'implique pas forcément d'abandonner les modèles de planification, mais nécessite la prise en compte d'un nombre de variables beaucoup plus important lors de la mise en œuvre des projets de transformation.

D. Les conditions d'une planification réussie

Accepter la perte de maîtrise de l'intégralité du processus

La planification, issue des sciences de gestion, vise à organiser le processus de réalisation des objectifs et relève de *« la vision idéale* » du processus de décision, structurant le changement par phases successives. Mais cette méthode, la plus couramment utilisée, est remise en question dans la littérature et notamment par Mintzberg, cité dans Pichault (2016) [156] *« pour qui l'intention initiale ne se trouve jamais réalisée alors que le changement effectif apparait comme le résultat de processus émergents* ».

Pour Helfer, Kalika et Orsini (2010)[157], le processus de planification doit être fondé sur l'apprentissage. Il convient, selon ces auteurs, « *d'avancer l'idée d'un futur désiré défini dans les grandes lignes, sans spécification du détail »*. Ce scenario guide l'action, mais n'est pas figé et peut être modifié en fonction des situations et des évènements.

Cela suppose que les décideurs acceptent de laisser une partie du processus entre les mains des acteurs et que les orientations définies soient pour partie modifiées.

Intégrer les salariés dans le diagnostic

Les organisations sont des lieux de vie sociale, composés de multiples interactions qui se renouvellent en permanence.

Bernoux (2010)[158] avance l'idée de co-construire le diagnostic avec les salariés. Les diagnostics sont le plus fréquemment basés sur des données financières, économiques, techniques et bilans sociaux et n'intègrent pas les systèmes de relations.

Selon l'auteur*, « la première condition d'introduction d'un changement est la bonne connaissance des problèmes réels, qui ne peut s'obtenir qu'avec l'expression des salariés eux-mêmes.* »

Intégrer les temps nécessaires

Le processus de transformation va bouleverser les interactions entre les différents acteurs, les relations qu'ils entretiennent vont se trouver modifiées. Il convient donc de prendre en compte cet impact de la transformation sur les acteurs et de leur laisser un temps d'appropriation du changement : « *Lors de la conception des projets, leurs auteurs doivent penser et prévoir un temps d'appropriation, temps qui est mis en cohérence avec l'ensemble de l'entreprise (…), pour parvenir à modifier les systèmes relationnels (…). Il s'agit de prendre en compte le système de relations qui doit évoluer, faute de quoi les réformes seront bloquées….* »[159].

[156] Mintzberg, H. in Pichault, F. (2016), Conduite du changement. Edition de Boeck
[157] Helfer, J.P., .Kalika, M., Orisini, J. (2010). Management stratégie et organisation. Edition Vuibert
[158] Bernoux, P. (2010). Sociologie du changement. Edition du Seuil
[159] Bernoux, P. (2010). Sociologie du changement. Edition du Seuil

Dans un environnement de changement permanent et d'accélération des processus, il n'est pourtant pas simple de laisser du temps pour assimiler l'évolution en cours et faire évoluer, par là-même, les systèmes relationnels. Il s'agit pourtant d'une condition essentielle à la réussite d'un projet de transformation.

Ceci est d'autant plus difficile que la situation de changement génère un surtravail pour les collaborateurs, leur imposant de développer de nouvelles compétences et de consacrer du temps à des tâches supplémentaires.

Gérer le paradoxe

L'organisation, par définition, organise, routinise et crée de la stabilité alors qu'une décision de transformation va entraîner des bouleversements, de l'incertitude et des aléas. La transformation va solliciter les acteurs, développer leur prise d'initiatives et leur autonomie, sans pour autant réduire la bureaucratie et le contrôle des activités inhérents à l'organisation.

Il convient donc de gérer au mieux ce paradoxe du processus de transformation organisationnelle.

Selon Perret (2003)[160], il faut « *agir vite et lentement, de manière brutale et subtile, planifier et laisser faire le processus en adoptant une forme de « flexibilité rigide », mener une révolution et accompagner une évolution de l'organisation, force et rapidité pour rompre avec l'inertie et prudence, patience et flexibilité pour favoriser l'acceptation et la pleine appropriation du changement* ».

Par conséquent, toutes ces composantes à prendre en compte, aussi bien en amont que pendant le processus de transformation, sont autant d'éléments qui viennent complexifier la conduite du changement et qu'il est préférable d'aborder dans le cadre d'une approche systémique.

Pour autant, après avoir pris soin de considérer l'ensemble de ces éléments, il convient également de s'interroger sur la nécessité de préparer le « terrain » de la transformation de manière à favoriser ses chances de succès.

III.3.3. Un terrain favorable comme préalable

En partant du postulat exposé précédemment, la capacité de l'organisation à mobiliser ses ressources semble être un préalable au projet de transformation. Quelles sont les conditions idéales permettant la mobilisation de ses ressources lors du processus de transformation ?

Pour Bernoux (2010)[161], « *une organisation qui veut être prête à des changements, d'où qu'ils viennent, doit être une organisation ouverte, où les règles ne sont là que pour définir le système d'interrelations dans des situations données* ».

Nous retiendrons trois prérequis : la capacité des managers à conduire le changement, celle des salariés à se mobiliser, et la régulation d'un système d'interactions propice au processus de transformation.

[160] Perret, V., Josserand, E. (2003). Le paradoxe : penser et gérer autrement les organisations. Ellipses

[161] Bernoux, P. (2010). Sociologie du changement. Edition du Seuil

A. Des managers préparés

Les managers de proximité sont les premiers interlocuteurs des salariés. C'est à eux que revient la charge d'accompagner et de fédérer les équipes au cours du processus de transformation. Leur rôle est donc déterminant dans la réussite du projet.

Pour Taponat (2010)[162], le manager, « *courroie de transmission* » ascendante et descendante, joue un rôle de relais essentiel des informations et des messages qu'il faut traduire auprès des équipes. Selon l'auteur, « *le manager de proximité choisit le moment et l'adaptation de sa communication en fonction des conditions sociales. Il joue un rôle pédagogique majeur car c'est à partir de cette émission et réception que se jouent les rapports sociaux ».* Leur adhésion au projet est donc indispensable pour que le sens des messages relayés soit préservé.

Il convient par conséquent de leur donner les moyens, et de les accompagner dans leur rôle, de les former si nécessaire pour leur permettre d'acquérir les compétences adaptées et les préparer aux projets de changement. Selon Taponat (2010)[163], *« Ils doivent être associés aux décisions pour les partager, être les acteurs d'une communication structurée, pour permettre de créer des conditions favorables au dialogue social ».*

Autissier (2010)[164] préconise de s'interroger sur leur capacité à exercer ce rôle : « *Ont-ils acquis des aptitudes à mener des changements, à les engager et les soutenir ? »*. Kotter (2014)[165] considère les managers comme un élément clé de succès du changement et affirme que « *les changements ne se jouent pas dans les projets, mais par l'attitude et la posture des managers au quotidien […|le changement se construit au deux tiers dans la relation du manager avec ses collaborateurs* ».

B. Un engagement organisationnel préalable

L'engagement organisationnel revêt trois formes selon Meyer et Allen : « *l'engagement affectif, qui désigne une identification, un attachement émotionnel à l'organisation ; l'engagement de continuité, qui est basé sur les coûts perçus engendrés par la rupture du lien contractuel avec l'entreprise ; et finalement l'engagement normatif, qui représente une attitude de loyauté envers l'organisation dérivée d'un sentiment d'obligation morale à son égard* ». [166]

Paillé (2004) [167] décrit l'engagement organisationnel comme une variable importante dans le contexte de transformation. Il met en avant le paradoxe selon lequel « *selon certains chercheurs, l'engagement des salariés constitue une des variables clés de la réussite du changement. Pour d'autres, il est la principale cause de difficulté* » sur laquelle achoppe le management des ressources humaines en période de transition…

L'engagement organisationnel est donc un préalable nécessaire à la transformation. Il convient prendre en considération toutes les formes d'engagement et de veiller à les conserver en ciblant les actions appropriées.

[162] Taponat, G. (2010). RH et relations sociales. Focus RH
[163] Taponat, G. (2010). RH et relations sociales. Focus RH
[164] Autissier, D. (2010). La capacité de transformation comme une composante du capital humain : une étude exploratoire dans une groupe côté. Revue management et avenir
[165] Autissier, D., Vandangeon-Derumez,I., Vas, A. (2014). Conduite du changement : concepts clés. Dunod
[166] Bentein, K., Vandenbergle, C., Dulac T. (2004). Organisationnel de continuité et indicateurs d'efficacité au travail. Revue de gestion RH
[167] Paillé, P. (2004). Transformations des entreprises et engagement organisationnel : tendances actuelles et pistes de recherches. Revue de gestion RH

Au travers des études menées par Paillé, l'engagement est maintenu tant que la justice et la confiance sont préservées.

C. Une régulation conjointe, source de légitimité, de justice et de confiance

La régulation sociale, au cœur de l'articulation des systèmes, désigne selon Thoenig cité dans de Terssac (2012)[168] « *La variété des échanges sociaux qui s'emboitent, des différents niveaux de décision qu'il faut articuler, des relations entre des éléments hétérogènes qu'il faut coordonner, des ajustements entre de multiples actions qu'il faut faire* ».

L'ordre social résulte ainsi de différents mécanismes de régulation qui prennent leur source tant du côté de l'encadrement que de celui des exécutants.

La régulation sociale est composée de deux types de régulation : la régulation de contrôle, qui vise à cadrer le fonctionnement de l'organisation au travers de l'établissement des règles, et la régulation autonome, qui représente les zones d'autonomie prises par les acteurs de l'organisation.

Un troisième type de régulation est distingué par Reynaud, la régulation conjointe. Selon Alter (2012)[169], elle représente « *l'activité instituée de négociation avec les partenaires sociaux mais aussi le caractère coopératif et simultané de la régulation de contrôle et de la régulation autonome* ».

La régulation conjointe inclut donc des dispositifs d'ajustement qui permettent au corps social de se mobiliser autour des objectifs stratégiques de l'entreprise. En cela, elle peut constituer un terrain favorable au projet de transformation :

- **Par le développement du dialogue social** qui, au-delà des conflits pris en charge dans les dispositifs collectifs, tient compte également des tensions individuelles qui appellent à des mécanismes d'ajustement entre les différents acteurs.
- **Par la mobilisation des compétences,** dans la mesure où les règles définies et mises en place par l'encadrement ne suffisent pas à la réalisation des tâches*. « C'est le caractère incomplet qui rend leur application légitime parce qu'il permet aux opérateurs de faire valoir leurs connaissances et leur conception de l'efficacité »*[170]*.*
- **Par l'appropriation,** qui ne rend *« une règle effective que si elle parvient à assurer la coopération du « contrôleur » et du « contrôlé »*. S'approprier les règles, c'est leur donner un sens, avoir le pouvoir de les négocier et de les modifier. A partir du moment où il y a volonté d'appropriation, il y a volonté d'adhérer au principe même du changement. Selon Bernoux (2010)[171], « *chercher à maîtriser son environnement en se l'appropriant, se créer une zone d'autonomie, c'est avoir une attitude active, et donc accepter, voire anticiper des changements possibles. A l'inverse, les salariés passifs suivront mais ne présenteront pas de projets novateurs, et leur passivité peut faire échouer les projets de changement ».* Ce point est crucial, en particulier pour atteindre la phase de stabilisation, c'est-à-dire celle où les nouvelles règles devront être ancrées dans l'organisation. Selon N. Alter (2012)[172], « *L'appropriation et la régulation ont ainsi en commun de rendre effectifs un changement ou une structure de travail : l'une et l'autre mobilisent un temps, un espace, et des relations sociales qui permettent de transformer une décision concernant l'activité collective en usage* ».

[168] De Terssac, G. (2012). La théorie de la régulation sociale. Repères Introductifs. Revue Interventions économiques
[169] Alter, N. (2012). Sociologie du monde du travail. Presses Universitaires de France
[170] Alter, N. (2012). Sociologie du monde du travail. Presses Universitaires de France
[171] Bernoux, P. (2010). Sociologie du changement. Edition du Seuil
[172] Alter, N. (2012). Sociologie du monde du travail. Presses Universitaires de France

La régulation sociale permet ainsi l'émergence de règles constituant un ensemble cohérent et acceptable par les acteurs en charge de mettre en œuvre le changement. Leur interdépendance et la recherche d'efficacité les amènent à négocier et à trouver des compromis.

Le développement de relations de confiance est nécessaire, quel que soit le type de régulation, formel ou informel, afin d'une part, de générer les mécanismes de coopération nécessaires au déploiement d'une stratégie d'entreprise et d'autre part, de favoriser la créativité dont les entreprises ont besoin pour assurer leur adaptation aux évolutions du contexte dans lequel elles évoluent.

Or, la confiance ne se décrète pas à l'occasion de la mise en œuvre d'un projet de transformation, elle se crée au travers des relations et se construit dans le temps.

III.4. CONCLUSION

La transformation organisationnelle est à considérer comme un processus incertain conduisant l'organisation vers un nouveau modèle.

La nécessité de transformer résulte de multiples facteurs externes et internes. Ce processus considéré avant tout comme un processus humain, concerne les acteurs et le système d'interactions qui repose sur des valeurs, croyances, représentations, et des règles légitimes si elles ont du sens pour les acteurs. Ce système d'action fonctionne selon des stratégies d'acteurs qui utilisent différentes sources de pouvoir se situant à plusieurs niveaux de l'organisation.

La mise en œuvre du nouveau modèle vient modifier le système de façon radicale ou graduelle selon le processus engagé.

Pour faire face à un tel processus, il conviendrait d'avoir une approche systémique du phénomène, en s'appuyant sur un modèle qui intègre différentes approches. Il est donc nécessaire de connaître l'organisation et son contexte, d'appréhender ses enjeux, de maîtriser ses systèmes d'action, de prendre en compte son histoire, de reconnaître la multiplicité des rationalités, de donner du sens et de la légitimité par une communication appropriée.

La transformation est d'autant plus aisée qu'elle se construit sur un terrain favorable, et que la capacité de transformation est définie comme composante à part entière de l'organisation, en considérant les ressources humaines, non pas *« comme variables d'ajustement »* mais comme un *« réservoir inépuisable de ressources »*[173] à développer pour créer une capacité stratégique différenciant l'entreprise.

Dans quelles mesures les organisations prennent-elles en compte tous ces facteurs clés de réussite de la transformation et quel(s) rôle(s) le DRH joue-t-il dans le cadre de cet enjeu stratégique que constituent ces situations de changement ?

[173] Autissier, D. (2010). La capacité de transformation comme une composante du capital humain : une étude exploratoire dans une groupe côté. Revue management et avenir

PARTIE II - ETUDE EMPIRIQUE : ENQUETE TERRAIN

I. LA DEMARCHE METHODOLOGIQUE

I.1. LES OBJECTIFS DE L'ENQUETE TERRAIN

La revue de la littérature ne nous ayant pas permis d'appréhender clairement le rôle stratégique du DRH dans le cadre de transformation, nous avons donc interrogé des DRH et des Directeurs de la transformation. Notre objectif était double : déterminer l'implication du DRH dans l'élaboration de la stratégie business et identifier son rôle et ses activités dans des situations de transformation.

En faisant parler ces professionnels sur le fonctionnement de leur organisation, sur la manière dont était élaborée la stratégie, sur les différentes étapes d'un processus de transformation et leur rôle dans cette situation précise, notre but était notamment de mesurer leur degré d'implication dans le processus stratégique et de gestion des transformations.

Afin de faciliter le déroulement des entretiens, nous avons demandé à chacune des personnes interrogées d'identifier une situation de transformation, non directement centrée sur l'activité RH, ce qui permettait d'illustrer les propos par des exemples de situations vécues et exprimées de façon détaillée.

I.2. LA METHODE RETENUE

Nous avons choisi de réaliser une étude qualitative - plutôt que quantitative - qui nous semblait plus adaptée à notre problématique. Nous avons donc réalisé 22 entretiens individuels semi directifs, autorisant ainsi une liberté de parole dans un cadre relativement strict défini par le guide d'entretien.

Chaque entretien débutait par :

- Le rappel de notre sujet, « Le DRH stratège dans le cadre de transformation, mythe ou réalité ? »,
- Les thèmes abordés lors de l'entretien : stratégie, rôle du DRH et transformation. Nous précisions également, de manière très succincte, ce que nous entendions par transformation, à savoir un changement majeur qui impacte en profondeur l'entreprise,
- L'objectif de l'entretien : confronter nos lectures académiques à la réalité du terrain,
- Le souhait de partager avec l'interviewé son expérience de la transformation, à partir d'un cas précis que nous lui demandions de nous relater.

I.3. LA CONDUITE DES ENTRETIENS

Les entretiens ont été menés entre avril et septembre 2016 et la plupart d'entre eux ont été conduits en face à face. Tous les entretiens ont fait l'objet d'une prise de note détaillée.

Tout en nous appuyant sur notre questionnaire afin de rester centrer sur notre sujet, nous avons opté pour un mode de questionnement ouvert, en respectant les silences de l'interviewé et en lui permettant de structurer sa pensée lorsque c'était nécessaire. Nous avons constaté l'intérêt de ne pas complétement « s'enfermer » dans un questionnaire précis et de laisser une certaine liberté de parole.

Lors de certains entretiens, nous avons senti une réticence à exprimer des critiques sur la fonction RH. Nous avons donc dû encourager nos interlocuteurs à exprimer librement leurs points de vue, mettant en exergue l'intérêt, précisément, de divergences sur le sujet.

Nous avons adopté une posture d'écoute, d'empathie, une position neutre et sans jugement, manifestant notre curiosité pour les propos tenus par les personnes interviewées. Cette posture nous a semble-t-il permis de créer un lien interpersonnel et a permis la richesse des entretiens.

I.3.1. Population interviewée

Nous avons choisi d'interroger à la fois des DRH et des experts de la transformation car il nous a semblé intéressant d'avoir le point de vue de professionnels de la transformation sur le rôle joué par les ressources humaines et le DRH dans ces situations de changement.

Nous avons également interrogé des universitaires et des professionnels de cabinets RH.

Concernant le panel des entreprises, nous avons fait le choix, dans la mesure du possible, de rencontrer des professionnels travaillant dans des organisations d'au moins 500 collaborateurs. Il nous a semblé que la taille de ces entreprises leur permettait d'avoir un service RH structuré, constitué d'équipes impliquées dans les sujets de transformation, avec un DRH qui peut plus facilement appréhender sa fonction sous un angle stratégique.

Ci-après le détail des secteurs d'activité des DRH et experts de la transformation interviewés et les projets de transformation évoqués :

Secteur d'activité (DRH)	Effectifs	Projet de transformation
Restauration collective et commerciale	80.000 personnes	Pas de cas précis, plusieurs exemples centrés sur la création des fonctions RH centrales.
Restauration collective	6.000 personnes	Changement de business model avec l'adoption du Lean management dans les sites de production.
Industrie composants électroniques	1.500 personnes	Réorganisation avec objectif de réduction des coûts de production de 25% sur 3 ans.
Distribution spécialisée - informatique	450 personnes	Fusions successives avec changement de business model de distribution.
Agro-industrie laitière	1.300 personnes	Fermeture d'un site de production avec réduction d'effectifs (trois sites existants).
Distribution 1	25.000 personnes	Réorganisation de la direction des achats.
Industrie et services – activité photo/TV/impression	5.000 personnes	Changement technologique / numérique
Logistique	8.000 personnes	Transformation du processus logistique.
Télécoms 1	500 personnes	Optimisation du business model avec un rééquilibrage de l'attribution des ressources humaines.
Télécoms 2	Moins de 300 personnes	Repositionnement des RH opérationnelles plus proches des activités, avec l'appui sur des Centre de Services Partagés internes.

Secteur d'activité (DIRECTEURS TRANSFO)	Effectifs	Projet de transformation
Restauration collective et commerciale	105.000 personnes	Programme de transformation avec 7 chantiers prioritaires (sur plusieurs activités) avec objectif d'économie.
Banque	500 personnes en France	Revue du business model avec proposition de nouveaux produits et offres face à la digitalisation du secteur.
Jeux	1.250 personnes	Changement du business model dû à la perte du monopole et l'ouverture des jeux en ligne.
Industrie – fabrication et distribution de câbles électriques	10.000 personnes	Repositionnement de l'offre, changement de la politique commerciale et des pratiques de production.
Distribution Presse	3 000 Personnes	Changement des métiers business et industriel et réforme de la chaine de distribution.

Enseignants universitaires à Dauphine	Sujet d'entretien
Stéphanie Dameron	Strategy-as-practice
Bernard de Montmorillon	Stratégie
Philippe Pierre	Rôles du DRH
Pierre-Yves Sanséau	DRH en période de crise
Laurence Servel	DRH Stratège

Cabinets	
Jean Nicolas Moreau	Cabinet RES-EUROCONSEIL
Gilles Verrier	Cabinet Identité RH

I.3.2. Guide d'entretien

Nous avons élaboré un guide d'entretien pour chaque type de profil, DRH, Directeur de la transformation et experts cabinets RH *(annexe 1)*.

Le guide d'entretien était composé d'un tronc commun : une présentation de l'entreprise et de l'organisation du service RH, une partie centrée sur la stratégie et une autre sur la transformation. Les questions étaient ensuite adaptées en fonction de la qualité de l'interviewé, DRH, expert de la transformation ou experts cabinets RH.

Nous avons rédigé un premier projet de guide d'entretien sur la base des trois parties évoquées ci-dessus. Puis nous avons réalisé une interview pilote afin de valider la pertinence et la fluidité du guide, et donc de l'entretien.

Le guide a joué le rôle de fil conducteur mais, selon les personnes interrogées, les entretiens ont été plus ou moins ouverts.

I.4. LES DIFFICULTES RENCONTREES

Lors de la présentation de notre sujet, nous avons souvent dû préciser la définition de la transformation que nous avons retenue dans notre étude afin d'aider les personnes interrogées à identifier un projet significatif qui puisse nous permettre un échange fructueux.

Par ailleurs, nous avions l'intention d'interroger des Directeurs Généraux afin de connaître leur appréciation du rôle du DRH dans le cadre de transformation. Malheureusement, ceux que nous aurions pu interroger sont à la tête d'entreprises de moins de 500 collaborateurs et n'entraient donc pas dans nos critères de choix.

Le type d'entretien, semi-directif, constitue en lui-même une difficulté dans l'obtention d'informations précises. Entre le respect du cadre fixé et un entretien qui se veut un échange, une conversation, il était parfois difficile d'obtenir des informations précises, notamment sur les actions concrètes du DRH dans le cadre de transformations. Nous avions déjà constaté, au travers de la littérature, la difficulté à identifier le rôle concret du DRH. Les entretiens ne nous ont pas permis de faire complètement la lumière sur ce point.

Enfin, pour avoir une vision plus complète, il aurait également été intéressant d'interroger des managers, acteurs de la stratégie. Le temps imparti à la réalisation des entretiens ne nous a permis d'élargir notre panel.

I.5. LA METHODE D'ANALYSE DES RESULTATS

Parmi les quatre approches d'analyse de données textuelles : lexicale (de quoi parle-t-on), linguistique (comment en parle-t-on), cognitive (comment structure-t-on la pensée) et thématique (comment interpréter et comprendre un contenu), nous avons fait le choix d'utiliser cette dernière. Notre objectif étant de comprendre le rôle et le positionnement du DRH dans une situation de transformation, celle-ci nous semblait la plus adaptée.

Afin d'analyser le contenu de notre enquête, nous avons consolidé l'ensemble des entretiens en regroupant les réponses par thème et par question :

1- Analyse de chaque question avec identification des éléments principaux de la réponse pour identifier les réponses récurrentes ou ce qui apparaît de manière exceptionnelle *(Annexe 2).*
2- Analyse par thématiques des réponses récurrentes des interlocuteurs : la communication, l'appropriation, les étapes de la transformation, les qualités de DRH *(Annexes 3).*

Nous avons également pris en compte des informations qui n'entraient dans une thématique identifiée. Ceci nous a permis de faire émerger des éléments complémentaires nous avons pris en compte dans notre étude.

Tous les entretiens ont fait l'objet de comptes rendus *(Annexe 5).*

II. PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS DE L'ETUDE EMPIRIQUE

II.1. QUELLE PERCEPTION DU ROLE STRATEGIQUE DU DRH DANS LE CADRE DE TRANSFORMATION?

Comme nous l'avons décrit dans la partie consacrée au DRH stratège, la littérature évoque abondamment le rôle stratégique du DRH, le plus souvent comme une nécessité d'évolution de la fonction, sans être toujours très claire sur la stratégie en question : s'agit-t-il, pour le DRH, de mettre en œuvre la stratégie RH en lien avec la stratégie business ou bien de jouer un rôle déterminant dans l'élaboration de la stratégie business ?

Par ailleurs, la revue de littérature sur la transformation donne très peu d'éléments sur ses acteurs, et le rôle spécifique du DRH dans les projets de transformation n´est jamais mentionné.

Dans un premier temps, nous avons donc voulu clarifier, au travers des entretiens, de quelle stratégie le DRH est un acteur à part entière et approfondir, par la suite, ce rôle stratégique prôné par de nombreux auteurs dans le cadre bien particulier de transformation organisationnelle.

II.1.1. De quelle stratégie parle-t-on ? Business ou stratégie RH ?

Nombreux sont les auteurs qui prônent la nécessité, pour le DRH, d'acquérir un rôle stratégique mais il est parfois difficile, à la lecture des textes, de déterminer si cette qualité de stratège doit s'exercer dans le cadre de son domaine de compétence, la GRH, ou si cela implique d´élargir son périmètre et de devenir acteur de la stratégie business.

Dupont (2013)[174] s'interroge, au travers des nombreux discours sur le rôle supposé stratège du DRH, sur le pouvoir réellement attribué au DRH stratégique : « *Est-ce le pouvoir de faire valoir le point de vue des membres de l'organisation et de construire une stratégie organisationnelle tenant compte de certaines problématiques RH ou est-ce le pouvoir de conforter l'organisation dans ses choix stratégiques et de mettre en œuvre des activités RH soutenant les orientations initiales, sans avoir pu pour autant influencer leur définition ? ».*

A. Une approche réactive qui limite le rôle stratégique du DRH

L'analyse des différents entretiens que nous avons menés avec des DRH nous conduit à penser que, lorsque ces professionnels RH évoquent la réalité ou la nécessité de leur rôle de stratège, il s'agit avant tout d'être stratège dans leur domaine de compétence, la GRH.

Pour la plupart des DRH ou experts de la transformation que nous avons interrogés, les décisions stratégiques sont prises par les dirigeants (Président, Direction générale, comité stratégique) et les modalités de mise en œuvre sont ensuite décidées, le plus souvent sous forme collégiale, au sein du Comité de direction. Leur rôle de DRH stratège s'exerce avant tout dans l'implémentation de la stratégie RH à la stratégie business. Pour un DRH d'un groupe industriel, *« La décision vient d'en haut et ensuite le Codir, sous forme collégiale, organise les modalités du déploiement ».* Beaucoup de professionnels interrogés évoquent l'importance de l'alignement du Codir à la stratégie, celle-ci étant décidée le plus souvent ailleurs qu'au sein de cette instance. Le comité de direction se révèle être l'organe stratégique de déploiement de la stratégie de l'entreprise.

[174] Dupont, C. (2013). Du discours stratégique à la construction de la fonction RH par les praticiens. AIMS

Et certains DRH interviewés adhèrent pleinement à cette conception de leur rôle : *« C'est la stratégie de déploiement qui est intéressante. Il faut penser, en termes RH, ce que signifie la stratégie business mise en œuvre. Cela demande un savoir-faire très spécifique ».*

La plupart des auteurs qui mettent en avant la nécessité pour le DRH d'acquérir un rôle de stratège, partent de l'idée que ce rôle s'exerce avant tout dans le déploiement RH en lien avec la stratégie de l'entreprise. Dans cette approche, le DRH doit jouer un rôle central dans l'alignement de la stratégie RH à la stratégie business. Il s'agit, pour ces auteurs, de prôner une RH forte, de montrer que la dimension humaine peut servir la stratégie, jouer un rôle déterminant dans l'atteinte des objectifs stratégiques de l'entreprise. Selon Ferrary (2012)[175], *« Les ressources humaines peuvent être l'une des composantes de la combinaison de ressources stratégiques qui permettent une différenciation de l'offre ».*

Dans cette approche, le rôle stratégique du DRH se caractérise notamment par sa capacité à être un partenaire de premier ordre pour les managers opérationnels, afin de répondre à leurs attentes et de les aider à atteindre leurs objectifs : *« Le rôle opérationnel prend trop de place et les demandes urgentes ou axées sur le court terme éloignent les services et les professionnels RH de ce qui est le plus important, c'est-à-dire aider les gestionnaires à atteindre leurs objectifs d'affaires »*[176].
L'un des aspects essentiels de l'émergence d'un rôle stratégique est ici la capacité à s'engager dans un dialogue stratégique avec les managers opérationnels.

On retrouve le RH partenaire stratégique tel que le décrit Ulrich dans sa typologie. Certains auteurs défendent l'idée que pour exercer ce rôle de partenaire stratégique, il faudrait que la fonction RH se sépare de ses rôles plus opérationnels : c'est notamment la position de Beer (1997), cité par Chenevert (2011)[177] *« Moving administrative and service functions out of HR in essential if a new strategic role is to emerge »* tandis que d'autres pensent, au contraire, que la fonction doit, pour être crédible, conserver ses rôles plus traditionnels : *« Pour un impact positif, la GRH ne doit pas être que stratégique et donc orientée vers la valorisation des avantages compétitifs de l'entreprise »*[178].

Ces professionnels RH se situent donc bien dans l'approche réactive décrite ci-dessus.

B. Une approche proactive en faveur de la stratégie business

Une autre approche, encore très peu développée dans la littérature académique mais qui est présente dans certains ouvrages professionnels, prône une implication plus forte du DRH dans l'élaboration de la stratégie de l'entreprise. Verrier[179] (2012) parle d'une démarche qui « *consiste à alimenter de façon proactive la construction de la stratégie à partir des caractéristiques humaines de l'entreprise ».*

Cette manière d'envisager l'implication de la fonction RH dans l'élaboration de la stratégie business conduit à un véritable changement de posture pour les professionnels RH : « *Les RH ne sont plus*

[175] Ferrary, M. (2010). Compétitivité de la firme et management stratégique des ressources humaines. Revue d'économie industrielle, n°132, 4ème trimestre
[176] Chenevert, D., Filiatrault, E.M., Lepine, I., Morin, D. (2011). Les rôles joués par les services de ressources humaines et la performance organisationnelle : y-a-t-il un lien ?
[177] Chenevert, D., Filiatrault, E.M., Lepine, I., Morin, D. (2011). Les rôles joués par les services de ressources humaines et la performance organisationnelle : y-a-t-il un lien ?
[178] Dany, F., Hatt, F. (2009). Pourquoi conserver une fonction RH forte, même lorsque l'on souhaite impliquer davantage les managers dans la gestion de leurs équipes ? Revue Management et Avenir
[179] Verrier, G. (2012). Stratégie et RH – L'équation gagnante. Dunod

d'abord une variable à aligner ou à ajuster. Elles deviennent un des inputs de la démarche stratégique ».

Selon Dany et Hatt (2009)[180], cette approche « *invite de ce fait à prendre du recul par rapport à la tendance très répandue qui cherche à revaloriser la fonction RH en la définissant essentiellement comme « business partner » en charge de l'application de décisions s'imposant à elle ».*

Cette approche proactive s'appuie sur la théorie des ressources ou Resource-based view conceptualisée par Wernerfelt et reprise par Barney (1991). Celui-ci part d'un constat : dans un secteur d'activité, toutes les entreprises n'ont ni les mêmes comportements ni les mêmes performances. Il en déduit que cela provient de l'hétérogénéité de leurs ressources. Puis Barney détermine quatre critères permettant de faire d'une ressource possédée par une entreprise un avantage concurrentiel persistant : la ressource doit être créatrice de valeur, elle doit être difficilement imitable, rare et difficilement substituable.

Les ressources représentent l'un des éléments constitutifs de la capacité stratégique de l'entreprise, l'autre élément dont il faut également tenir compte est celui des *« capabilities »* de l'entreprise, à savoir « *les activités, systèmes, processus au travers desquels une entreprise va employer ses ressources et les combiner pour réaliser une tâche : il peut s'agir de son savoir-faire et de l'expérience accumulée, mais aussi de sa capacité d'innovation, des interfaces internes et notamment du degré de coopération entrer experts pour construire des solutions... »*[181].

La combinaison des ressources que possèdent l'entreprise et ses *« capabilities »* peut permettre à l'entreprise de développer, compte tenu des quatre critères précédemment évoqués, un avantage concurrentiel.

Pour Nekka (2005)[182], *« Dans la lignée de la théorie des ressources, il est de plus en plus admis qu'un avantage concurrentiel par les ressources humaines ne se laisse pas facilement comprendre ni imiter (d'Arcimoles, 2001). Il tient plus à la nature du capital humain qu'aux pratiques RH plus facilement connues et imitables* ».

Certains auteurs, comme Dany et Hatt (2009)[183], s'appuient d'ailleurs sur la théorie des ressources pour légitimer l'approche proactive : *« La théorie des ressources en particulier invite d'ailleurs à considérer qu'une condition de la réussite des entreprises réside dans leur capacité à valoriser leurs ressources spécifiques et difficilement imitables. Dans cette perspective, la GRH doit alors pouvoir elle aussi dicter ses propres contraintes à la stratégie business ».*

Seulement deux DRH interrogés, exerçant leur fonction au sein d'un groupe de la grande distribution, se positionnent comme acteurs participant à l'élaboration de la stratégie de l'entreprise. L'un d'entre eux explique que la stratégie est définie au sein d'un Conseil d'administration restreint auquel participe le DRH en qualité d'invité permanent. En amont de ces réunions, un trio composé du Directeur général, du Responsable d'exploitation et du DRH prépare les dossiers qui seront traités dans les instances statutaires. Dans cette organisation, « *Le RH est déjà intégré dans les réflexions avant que le sujet n'arrive en CODIR* ». Pour ce professionnel RH, cette intégration du DRH aux réflexions stratégiques du Groupe est une condition essentielle pour exercer sa fonction de manière satisfaisante : « *Si tu veux aligner la meilleure stratégie RH, il faut que dès le début le DRH participe*

[180] Dany, F., Hatt, F. (2009). Pourquoi conserver une fonction RH forte, même lorsque l'on souhaite impliquer davantage les managers dans la gestion de leurs équipes ? Revue Management et Avenir
[181] Verrier, G. (2012). Stratégie et RH – L'équation gagnante. Dunod
[182] Nekka, H. (2005). Le DRH de demain et la création de valeur. Management & Avenir
[183] Dany, F., Hatt, F. (2009). Pourquoi conserver une fonction RH forte, même lorsque l'on souhaite impliquer davantage les managers dans la gestion de leurs équipes ? Revue Management et Avenir

aux réflexions sur la stratégie business ». Il va même plus loin : « *Pour être stratège, il faut être associé à la stratégie business, si tu ne l'es pas, tu cours derrière et tu t'épuises* ».

II.1.2. Quel positionnement du DRH dans le cadre de transformation ?

Comme nous l'avons déjà évoqué, la littérature académique sur la transformation s'intéresse aux *« agents du changement »,* aux acteurs de projets de transformation d'une manière générale, sans évoquer, de manière plus spécifique, le rôle du DRH dans ces phénomènes qui ont un impact considérable sur l'organisation et donc sur les hommes. Nous avons donc construit notre questionnaire de manière à appréhender le positionnement des professionnels RH dans le cadre de projets de transformation.

A. Le DRH garant de la paix sociale

Le dialogue social et les relations avec les Instances Représentatives du Personnel sont des éléments clés qui sont mis en avant par les DRH interviewés, le DRH jouant un rôle particulier en sa qualité d'animateur du dialogue social, rôle amplifié lors de la mise en place de projets de transformation. La réussite d'un projet de transformation organisationnelle tient, notamment, à l'adhésion des instances représentatives du personnel et des organisations syndicales ; et le DRH a sa carte à jouer pour affirmer son leadership. Un DRH d'un groupe agro-industriel note le changement de perception de sa fonction par la Direction, suite à un PSE où il a été fortement impliqué : *« Après le PSE, j'ai été davantage intégré aux décisions stratégiques. La Direction a reconnu l'intérêt de faire appel au DRH, notamment dans la gestion des relations sociales ».*

Certains DRH considèrent que leur rôle auprès des syndicats est un atout déterminant leur attribuant souvent une place de premier choix dans les projets de transformation, et ceci bien en amont, afin d'en déterminer la faisabilité : « *Juridiquement, nos partenaires sociaux sont très avertis et ont des stratégies très fortes d'attaques. Ils savent comment manœuvrer, et la direction est consciente de ça ; alors quand on décide quelque chose, tout le monde se retourne vers moi pour savoir si c'est faisable. Donc d'une contrainte, ça devient une arme. Vu qu'il y a un vrai risque, avant de se dire on va prendre tel chemin, on se retourne vers moi. Ça favorise le fait que je sois en amont. Ça permet d'éviter que des directions opérationnelles et financières te by pass ».*

La reconnaissance des partenaires sociaux et la qualité du dialogue social mis en œuvre par le DRH semblent être également des éléments importants pour asseoir son positionnement stratégique auprès de la Direction : « *Je suis monté en puissance en étant reconnu au Codir, par les partenaires sociaux et les salariés ».*

B. Le DRH ensemblier

La lecture de la revue de littérature sur le rôle du DRH, sur la notion de transformation ainsi que l'analyse des entretiens que nous avons conduits nous amènent à parler d'un rôle qui nous semble intéressant à explorer, en particulier dans les cas de transformation, celui du DRH ensemblier.

Une DRH que nous avons interviewée nous a indiqué préférer le terme *« d'ensemblier »* à celui de stratège pour définir la mission du professionnel RH. Pour elle, cette notion évoque avant tout le *« bien vivre ensemble* », le *« pouvoir de régulation »* du DRH ainsi que sa capacité à *« donner de la cohérence ».*

Le positionnement du DRH comme acteur marginal sécant, que nous avons évoqué précédemment, rejoint cette notion d'ensemblier. En étant l'interface de multiples parties prenantes : l'interprète de la stratégie de l'entreprise auprès des salariés, l'interlocuteur privilégié des instances représentatives du personnel, le support des managers opérationnels, le support de la Direction pour la mise en œuvre de la stratégie, etc.…, le professionnel RH se retrouve, dans le cadre de projets de transformation, à jouer le rôle d'assembleur voire de rassembleur, avec pour objectif principal la mise en œuvre réussie de la transformation. Scouarnec (2005)[184], dans sa description du DRH de demain, intègre cette notion « *d'ensemblier stratège* » en insistant, pour y parvenir, sur le parcours « *éclectique* » du professionnel RH : « *Le DRH de demain aura de préférence eu une expérience de terrain, d'opérationnel dans n'importe quelle fonction de l'entreprise ».*

A la question posée des qualités incontournables du DRH dans le cadre de transformations, la notion de *« rassembleur »* a été mentionnée à deux reprises par les DRH interviewés, et la *« capacité à emmener »* le Comité de direction et les organisations syndicales a souvent été mise en avant. Citant le rôle de rassembleur, l'une des DRH le définit ainsi : *« Chercher la cohésion, là où il y aura par définition des intérêts antagonistes. L'alignement du CODIR, pour les équipes, est incontournable. Le DRH doit être celui qui va à toute force pousser à l'alignement du CODIR ».*

II.2. La connaissance du business, un atout determinant au positionnement de stratege

II.2.1. Une meilleure compréhension du business

A la lecture de la revue académique, un élément essentiel semble contribuer au renforcement du rôle stratégique du DRH ; il s'agit de la connaissance que celui-ci a du business, de son activité. Pour servir au mieux la stratégie de l'entreprise et répondre aux attentes des managers opérationnels, il apparaît indispensable, pour le professionnel RH, de maitriser son environnement, et en particulier le business de l'entreprise. Selon Scouarnec[185] (2005) *« Compétitivité, performance, globalisation des marchés : le DRH de demain devra avoir cette orientation « Business » pour asseoir sa position d'acteur stratégique. La connaissance du produit, du Business, de l'entreprise sera de plus en plus déterminante pour le DRH et son équipe ».*

La littérature anglo-saxonne prône également une meilleure compréhension du business, tels Conner et Ulrich[186] (1996) citant Schuler « *Le rôle majeur pour les RH est de lier la stratégie RH avec la stratégie business. Les RH ont donc besoin de passer du temps à comprendre la stratégie business, les concurrents, les technologies et les clients pour aider l'entreprise à avoir un avantage compétitif, à construire des pratiques RH et des activités qui lient les besoins du business et devenir plus orienté client ».*

Ce constat tiré de la littérature est confirmé par l'analyse des entretiens que nous avons eus. Parmi les qualités incontournables d'un DRH qui doit mener un projet de transformation, la connaissance du business, des métiers, de l'environnement sont souvent cités comme des atouts déterminants : « *Compréhension limpide du contexte, du business et des enjeux pour être force de proposition »,* « *Connaissance de l'entreprise, du business, des parties prenantes, des acteurs ».*

Un Directeur de la transformation que nous avons interrogé va dans le même sens, estimant que *« Il faut que la RH soit inspiratrice du business et ait un pied dans le business ».* Et à la question qui lui est

[184] Scouarnec, A. (2005). Le DRH de demain : esquisse d'une retro-prospective de la fonction RH. Management & Avenir
[185] Scouarnec, A. (2005). Le DRH de demain : esquisse d'une retro-prospective de la fonction RH. Management & Avenir
[186] Conner, J., Ulrich, D. (1996). Human Ressources Roles : creating value, not rhetoric

posée de savoir si le DRH pourrait être le pilote de la transformation, il répond : *« Si le DRH est issu du business, il est plus compatible au 3ème millénaire ».*

Un autre Directeur de la transformation, très critique sur le rôle du DRH, en particulier dans le cadre de transformations, réagit ainsi : *« Légitimité du DRH ? Je ne vois pas bien. C'est une fonction qui est à la traîne mais qui devrait être là, car il s'agit des hommes* » ; il attend du DRH *« qu'il soit dans la compréhension de la stratégie et du business ».*

D'une manière générale, les directeurs de la transformation rencontrés sont relativement critiques quant au rôle actuel du DRH ; le plus souvent, sa méconnaissance de l'environnement et du business le rend, selon eux, inapte à exercer un rôle central dans l'organisation. L'un d'eux considérant la fonction RH comme fonction support, il estime même que sa fin est proche. Il mise, en revanche, sur les Directeurs de talents, *« Il faut s'occuper des hauts potentiels et des cadres dirigeants, pour avoir les bons leaders ».*

II.2.2. De nouvelles attentes en termes de compétences et de parcours professionnels

Face aux nouveaux rôles attendus du DRH, stratégique, compétent en matière de connaissance du business, il convient de se poser la question de l'évolution de sa formation et de son parcours professionnel.

L'accent mis, ces dernières années, sur le rôle de stratège du DRH tend à favoriser une diversification des parcours de formation du professionnel RH afin que celui-ci soit plus armé pour répondre aux nouvelles attentes de la fonction. Une des DRH interviewée dans le cadre de notre étude avoue *« ne pas être à l'aise avec la stratégie, préférant ainsi dérouler ses propres axes et sa propre feuille de route »,* et une autre DRH se dit *« non formée au business »* alors qu'elle-même reconnait la nécessité d'avoir cette connaissance pour conduire efficacement une stratégie RH dans le cadre de projets de transformation.

Dans une étude menée par Ulrich et Filler de Korn Ferry[187] (2014) où sont analysées les données tirées d'une série d'assessment de cadres de haut niveau (CEO, CFO, COO, etc.), il apparaît que *« le profil des CEO qui réussissent est quasiment identique au profil des DRH d'aujourd'hui. En d'autres termes, les bons CEO et les bons DRH disposent des mêmes compétences* ».

Selon Scouarnec (2005)[188], « *Le DRH de demain aura de préférence eu une expérience de terrain, d'opérationnel dans n'importe quelle fonction de l'entreprise. Des parcours professionnels variés permettront d'accéder à cette fonction* ». Elle ajoute également *« Un effort est à faire, en particulier en matière de formations de « culture générale » permettant aux équipes RH d'avoir une vision plus systémique des problèmes RH et une meilleure connaissance du Business* ».

Pour Réale et Dufour (2006)[189], « *Pour animer leur stratégie ressources humaines, les entreprises ont besoin d'élargir les compétences de leur DRH. On voit apparaître des DRH plus stratèges (…). Ces responsables ne proviennent pas nécessairement de la fonction RH mais d'autres fonctions comme la finance, le marketing ou les opérations ».*

Une autre DRH interrogée, qui s'est reconvertie dans la fonction RH après avoir occupé pendant plusieurs années des fonctions commerciales, va dans ce sens. Elle estime que son parcours professionnel l'a aidé dans sa reconversion et lui a donné des atouts pour réussir sa nouvelle fonction

[187] Filler de Korn Ferry, E., Ulrich, D. (2014). Why Chief Human Resources Officers make Great CEOs
[188] Scouarnec, A. (2005). Le DRH de demain : esquisse d'une rétrospective de lq fonction RH. Management & Avenir
[189] Réale, Y., Dufour, B. (2006). Le DRH stratège. Editions d'Organisation

: *« Mon expérience de commerciale m'a beaucoup servi, notamment pour tout ce qui est négociation ».*

Quant à l'un des Directeurs de la transformation interrogé sur le rôle du DRH, il décrit le profil idéal : *« Il ne faut pas que ce soit une fonction en soi. Plus de mixité dans les profils. Il faut des profils avec des parcours opérationnels et fonctionnels divers – pour être stratège et pas que transactionnel ! ».*

Pichault (2002) [190] parle de *« logiques professionnelles »* pour qualifier *« de nouvelles combinaisons de connaissances, de compétences et de caractéristiques de champs professionnels autrefois considérés comme distincts, exprimant de nouveaux rapports à l'organisation et au marché du travail ».*

II.2.3. Discussion autour de la notion de Business Partner

La notion de « business partner » est très en vogue depuis une quinzaine d'années. Après une période de technicisation accrue, et nécessaire, de la fonction RH, il est apparu indispensable de recentrer la fonction sur le business. Pour Verrier[191] (2012) *« C'est bien en réaction à une fonction RH dont la source de légitimité se limitait à des expertises déconnectées des enjeux de l'entreprise qu'a émergé cette notion de RH business partner ».*

Cette notion de business partner semble pourtant susciter des réactions contradictoires, en particulier de la part des professionnels RH que nous avons interrogés.

Certains d'entre eux se définissent très clairement comme business partners, au service de la stratégie de l'entreprise et d'une certaine manière des managers chargés de la mettre en œuvre. D'autres DRH semblent rejeter ce concept qu'ils trouvent trop réducteur et finalement contraire à l'idée même du DRH stratège puisqu'il positionne celui-ci dans un rôle d'acteur au service du business de l'organisation, et de ce fait, souvent orienté dans une vision court-termiste.

Un Directeur de la transformation, interrogé sur le rôle du DRH, positionne très clairement le professionnel RH comme business partner : *« Un DRH qui n'est pas fondamentalement business partner cantonne son rôle à un support mais ne suffit pas à répondre aux enjeux des entreprises qui sont principalement humains ».*

Ce qui est mis en cause, à travers cette notion de business partner, c'est la dérive qui peut être observée, celle d'un responsable RH inféodé à l'opérationnel, sans recul, et qui de ce fait n'apporterait plus de valeur ajoutée.

Dans le rôle de partenaire stratégique défini par Ulrich, nous retrouvons la nécessité, pour la fonction RH, de détenir le savoir-faire indispensable dans le domaine des affaires, du business mais ce savoir-faire est à partager dans le cadre d'un partenariat avec les cadres opérationnels, de façon à créer ensemble de la valeur. Selon lui, *« Les partenaires stratégiques entrent en partenariat avec les directeurs opérationnels pour les aider à atteindre leurs objectifs »*[192].

Dans la typologie d'Ulrich, les missions du partenaire stratégique sont, pour partie, celles du business partner, à savoir aider les opérationnels à créer de la valeur, mais il s'agit d'une co-construction de valeur, et en aucun cas le partenaire stratégique n'est inféodé aux cadres opérationnels.

[190] Pichault F., Rorive B., Zune M., Etude « TIC et métiers en émergence », Digitip, Lentic, , Sessi, 2002
[191] Verrier, G. (2012). Stratégie et RH – L'équation gagnante. Dunod
[192] Ulrich, D., Brockbank, W. (2010). RH : création de valeur pour l'entreprise. De boeck

II.3. L'IMPORTANCE DE LA DYNAMIQUE DU COUPLE DG/DRH

Dans un article qui analyse la dynamique du couple DG/DRH dans le cadre de démarches compétences, Henriet et Krohmer [193] (2011) tentent de cerner les relations entre ces deux fonctions : *« Le DG étant, lui seul, « l'employeur », le DRH ne peut exercer d'autorité sur le personnel que par délégation. On comprend dès lors l'importance d'une convergence de vue et la nécessité d'une certaine « harmonie » dans les politiques ».*

Sur les 10 DRH que nous avons rencontrés, quatre ont clairement exprimé l'importance du binôme Directeur général / DRH. De manière générale, le soutien de la direction générale, en particulier dans les cas de transformation, semble être une condition essentielle de la réussite du projet. Un DRH à qui nous avons posé la question de savoir s'il pensait avoir une influence sur la stratégie business nous a répondu : *« J'ai la chance d'avoir d'un DG qui m'écoute, au sens positif du terme. Il n'est pas toujours d'accord mais je peux l'orienter dans sa propre réflexion. Mais pour ça, il faut qu'il y ait un binôme DG/DRH. C'est le plus important, que ce binôme DG/DRH soit fort, plus que celui du DG/DAF. Car une fois que le business plan est écrit, le DAF a la feuille de route, il n'y a pas besoin de complicité ».*

Pour une autre DRH, la transformation peut aider le professionnel RH à acquérir la qualité de stratège. Mais pour cela, *« Il faut tout de même être déjà positionné comme stratège dans l'organisation ».*

Dans cette optique, un article « *PDG cherche DRH pour relation durable* »[194] met en avant la qualité de ce binôme (il s'agit dans l'article du PDG) comme condition de réussite des transformations organisationnelles : « *Enjeux de transformation, anticipation des successions... La relation privilégiée entre PDG et DRH repose sur leur capacité respective à savoir accompagner des évolutions d'organisation de plus en plus récurrentes ».*

L'insistance des professionnels RH à évoquer le lien particulier qu'ils ont, ou doivent avoir avec le DG pour réussir, nous laisse penser que le positionnement stratégique du DRH n'est pas une évidence et que l'appui du DG peut faciliter ce rôle.

II.4. LES LEVIERS DU DRH EN TANT QU'ACTEUR STRATEGIQUE DE LA TRANSFORMATION

Le constat qui est fait, au regard de la littérature et de l'analyse des entretiens, est que le rôle de stratège du DRH, lorsqu'il existe réellement, ne s'exerce pas dans une approche proactive consistant à faire peser les ressources humaines sur la stratégie, que celles-ci deviennent le moteur du développement de l'organisation et de ses choix stratégiques.

Pourtant, il nous semble que, dans le cadre de transformation, cette approche pourrait être plus facilement mobilisable pour le DRH. Sa connaissance de l'environnement économique, des enjeux de l'entreprise et son rôle dans l'identification et le développement des compétences doivent lui permettre de devenir un acteur de premier plan dans le processus de transformation.

Nous allons donc voir, dans les développements suivants, les différents leviers dont dispose le DRH pour faciliter le changement, et renforcer par là même son rôle stratégique. Nous verrons également

[193] Henriet, B., Krohmer, C. (2011). Le couple DG-DRH à l'épreuve des démarches compétences », Revue Française de Gestion
[194] Landrieu, V. Ramspacher, M.S. (31/03/2014). PDG cherche DRH pour relation durable. www.lesechos.fr

l'importance, dans ces projets de transformation, de la communication comme outil pédagogique du DRH.

II.4.1. Donner du sens pour s'approprier le changement

Les DRH et Directeurs de la transformation que nous avons interrogés ont peu abordé la notion d'appropriation en tant que telle. Cependant, ils ont très souvent soulevé la question de l'adhésion et notamment du sens en tant que source d'adhésion. Donner du sens, selon eux, passe par la communication, « *beaucoup de communication pour donner le sens* », « *la première étape est de convaincre le collaborateur non pas que c'est bien pour l'entreprise, mais que c'est bien pour eux, donner du sens* ». Une des DRH interviewée estime avoir un rôle pédagogique vis-à-vis de l'ensemble des collaborateurs, et qu'elle doit apporter l'éclairage suffisant à la compréhension du projet.

Cette même DRH nous fait part du dilemme auquel elle s'est retrouvée un jour confrontée : d'un côté, une Direction Générale qui veut avancer vite sur le processus de transformation, selon les plannings définis et qui estime qu'une information auprès des collaborateurs est suffisante et de l'autre, sa conviction de DRH qu'ils ont besoin de s'approprier le changement pour qu'il soit accepté de tous. Elle exprime sa difficulté à trouver un juste positionnement entre *« information et appropriation »,* entre une Direction Générale qui veut déployer son processus et des salariés *« chahutés »* par le changement, qui ont besoin de temps pour comprendre et s'approprier le nouveau modèle.

La compréhension du projet est nécessaire à tous les niveaux de l'organisation ; de la compréhension du projet naitront l'adhésion, l'implication voire la motivation de tous comme l'explique l'un des DRH interviewés.

La littérature académique insiste également sur la nécessité de donner du sens à un projet de transformation, le sens que l'acteur donne à son action et le sens qui légitime son action. Et si la communication est importante, elle ne suffit pas, pour autant, à donner du sens.

Pour Bernoux (2010)[195], on ne motive pas les salariés, « *on leur offre des situations où ils auront envie de se motiver* ». Le projet de changement devra être assez précis pour être *« un véritable projet, avoir du sens pour être reconnu par les acteurs de la mise en œuvre. Les modalités de changement devront être négociées et la négociation devra permettre des aménagements par les acteurs […] Faute de quoi, le changement projeté risque d'être rejeté* ».

Selon cet auteur, « *s'approprier un travail, c'est lui donner un sens, pouvoir le négocier et le modifier […] c'est donner du pouvoir [……] Il s'agit de permettre à chacun de dire son mot et influer sur la création de la question commune et des objets communs. Aucune personne ne s'impliquera si elle ne peut infléchir ou modifier l'objet de son implication*. »

L'appropriation par les acteurs impliqués dans le processus de transformation semble avoir une triple fonction. Elle permet à la fois de donner un sens à l'action, faisant ainsi accepter le changement, d'influer sur celui-ci tout en permettant sa meilleure réalisation. Le rôle de l'appropriation nous renvoie à la notion de régulation.

Selon Alter (2015)[196], la régulation et l'appropriation « *consistent à trouver des usages localement efficaces et légitimes, qui transforment, adaptent ou pervertissent la définition initiale d'une structure ou de l'un de ses éléments.* ».

[195] Bernoux, P. (2010). Sociologie du changement. Edition du Seuil
[196] Alter, N. (2015). Mouvement, cristallisations et dyschronies. In de Vaujany, F.X. (2015). Théorie des organisations. Economica

La régulation permet de rendre légitime le nouveau modèle, par les ajustements, et l'appropriation permet sa réalisation. Et c'est bien le DRH qui, au sein de l'organisation, dispose des leviers représentatif et managérial pour garantir cette appropriation.

II.4.2. Développer la co-construction pour créer le nouveau modèle prévalent

Sur les 10 DRH interviewés, 2 évoquent la nécessité de « co-construire » le processus de transformation. Deux des quatre Directeurs de transformation interviewés abordent également la *« co-construction »* en tant qu'action conduite par les acteurs : « O*n a pris une approche bottom up, gains locaux et co-construction pour trouver les gains partagés* ». « *Il faut co-construire le changement avec les gens. Ce qu'il y a à faire, comment le faire et sous quel délai ? Personne ne peut avoir la prétention de dire aux gens ce qu'ils vont avoir à faire ».* Un autre DRH *ajoute : « Les DG veulent avoir toutes les idées, ils savent où aller, ça c'est leur job, mais comment ? À quel rythme ? Pour quel résultat ? Là, ils ne sont pas compétents. Ils ne peuvent pas être à eux seuls, le cumul des compétences des gens de l'entreprise* ».

Pour autant, la coopération ne semble pas aller de soi. Ce point est confirmé par Bernoux (2010)[197] : « *L'entreprise ou toute autre organisation peut être pensée comme un lieu d'apprentissage de la coopération. Elle ne l'est malheureusement que trop rarement dans ces termes* ». La difficulté, selon l'auteur, est que la variété des « *logiques d'actions* » empêche la coopération : « *Chacun voit l'heure à son clocher* ».

Pour Alter (2010)[198], la coopération est « *un moyen de produire la compétence collective en échangeant les savoirs* ».

Mais la coopération n'est toutefois pas si simple à favoriser parce qu'elle engendre des contraintes pour les acteurs. Selon Alter (2010)[199], « *donner c'est coopérer* », mais cela sous-entend de renoncer à *« une partie de ses ressources* » et *« coopérer suppose un effort supplémentaire, reconnu comme tel* ». Et l'on peut dire que comme la transformation, la coopération repose sur la capacité à créer des liens sociaux qui structurent l'organisation.

II.4.3. Préparer et accompagner les managers, ambassadeurs de la transformation

Pour la réussite de la transformation, les DRH ont souligné la nécessaire adhésion des membres du CODIR et des managers opérationnels au projet de transformation : « *L'alignement du CODIR, c'était important* », « *le DG disait : vous pouvez ne pas être d'accord entre vous et ça se discute au CODIR. Par contre, dès que vous quittez la salle, la décision est prise, vous êtes d'accord et vous l'appliquez. Un vrai alignement* ».

Concernant l'adhésion des managers, ils précisent les raisons de cette nécessaire adhésion : « *Il faut s'assurer que les managers ne vont pas exprimer un désaccord parce que ça fait du dégât* », « *S'assurer que l'ensemble des cadres comprennent le plan, le sens et y adhèrent. Ce sont les apôtres de la transformation* », « *Les managers sont ceux qui ont le plus à perdre, ils peuvent décider d'entrainer les collaborateurs ou pas. Les impliquer dès le lancement* ».

[197] Bernoux, P. (2010). Sociologie du changement. Edition du Seuil
[198] Alter, N. (2010). Donner et prendre. La découverte
[199] Alter, N. (2010). Donner et prendre. La découverte

A la question « si c'était à refaire ? », les DRH ont insisté sur les effets de la transformation sur les managers, leurs comportements et les difficultés que ceux-ci peuvent rencontrer tout au long du processus :

- Le temps de digestion du projet,
- Une préparation insuffisante ne permettant pas toujours de faire face aux phénomènes rencontrés lors des différentes phases du processus de transformation,
- Une insuffisante intégration et participation au projet,
- Une insuffisance de reconnaissance

Un DRH nous a précisé que s'il devait revivre le projet de transformation, il mettrait en place un accompagnement du CODIR et de ses directeurs d'unités : « *Ce qui aurait été à refaire, c'est avec le CODIR et les directeurs d'établissements, les accompagner dans la compréhension du projet* ».

Pour ces DRH, il faut « *Donner du temps de digestion aux managers* », « *Sécuriser pour préserver les équipes sur lesquelles on s'appuie et souvent cela passe par les aspects financiers* », «*Les accompagner dans la compréhension du projet et la mise en œuvre…On a mis en place des choses mais leur expliquer davantage ce qui allait se passer [...] pour les préparer aux phénomènes qui allaient se produire : les phases de démobilisations, les réactions des collaborateurs* », « *on ne les accompagne pas assez* ».

Le constat de ces professionnels RH sur le manque de préparation et d'accompagnement des managers rejoint celui observé dans plusieurs ouvrages qui soulèvent les difficultés du management dans l'entreprise.

Selon Verrier (2012)[200], de nombreuses entreprises « *font le constat que leurs pratiques de management des personnes et des équipes sont défaillantes. Les dirigeants estiment que leurs positions ne sont pas suffisamment relayées. Les collaborateurs expriment leur mécontentement vis-à-vis de leur manager* ». Et pour lui, « *les managers sont le produit d'un système. C'est à l'organisation de modifier les choses. D'imaginer un autre rôle* ». Il remet en question la pratique managériale universelle applicable à toute entreprise et préconise l'adoption de pratiques « *qui serviront la mise en œuvre de la stratégie… Ce sont les choix stratégiques qu'il faut traduire en responsabilités confiées à ses managers et en comportements attendus d'eux* ».

François Dupuy (2015)[201] analyse également les effets de la « *non prise en compte de la complexité du concret* », qu'il nomme « *la paresse managériale* » et nous en décrypte les causes. Sa plume critique met notamment en cause la formation des managers ainsi que les cabinets de conseils sur l'accompagnement des entreprises. Et selon l'auteur, « *la non gestion humaine des conséquences du passage à de nouvelles formes de travail continue de constituer une des sources du malaise croissant face au travail* ».

En dépit de ces difficultés, la littérature insiste sur le rôle de « *courroie de transmission* » des managers et sur leur nécessaire connaissance des situations complexes de la vie des organisations. Dans le processus de transformation, ils vont relayer les messages et être les interlocuteurs privilégiés des salariés. De leurs relations et leurs interactions, dépend la réussite du processus. Si les managers ne sont pas eux-mêmes convaincus du projet, il est peu probable qu'ils puissent transmettre le sens du projet et adopter le mode de management ad 'hoc.

[200] Verrier, G. (2012). Stratégie et RH. Edition Dunod
[201] Dupuy, F. (2015). La faillite de la pensée managériale. Edition Seuil

II.4.4. Développer et protéger le capital humain de l'organisation

La réussite d'une entreprise passe par la richesse de son capital humain. Selon Réale (2010)[202], *« Ce sont les compétences des collaborateurs, en relation avec le projet stratégique, qui rendent possible sa mise en œuvre, son adaptation et l'émergence de nouvelles opportunités »*.

La fonction RH est donc confrontée à un défi majeur : mettre à disposition les compétences requises pour déployer la stratégie décidée par l'organisation. Lorsque nous parlons de compétences, nous évoquons des compétences techniques (savoir-faire de l'entreprise), relationnelles ou encore de leadership. La quasi-totalité des DRH et des Directeurs de la transformation que nous avons rencontrés expriment l'importance de la gestion des compétences de l'organisation dans le cadre de projets de transformation, ceci à 2 niveaux : gestion des compétences pour la conduite et l'accompagnement de l'organisation dans la mise en œuvre du projet de transformation et développement des compétences pour mener l'organisation vers son nouveau modèle prévalent.

Mise en œuvre du projet de transformation

Deux DRH interrogés expriment la nécessité d'identifier les hommes clés au sein de l'organisation, ceux sur lesquels s'appuyer pour porter et déployer le projet : *« On identifie les leaders, on s'appuie sur les leaders et sur les premiers succès »*. Un Directeur de la transformation ajoute que le DRH peut être considéré comme *« un directeur des talents, (…) qui doit s'occuper des leaders qui déploient les transformations ; repérer les bons et savoir comment les identifier ».* Le DRH joue donc un rôle majeur dans l'identification des compétences clés nécessaires à la conduite du projet de transformation.

Au-delà de l'identification des personnes clés de l'organisation qui vont prendre en charge le déploiement du projet de transformation, le DRH a aussi un rôle à jouer dans le développement des compétences de ceux qui interviennent et accompagnent le projet de transformation. Plusieurs DRH et Directeurs de la transformation interrogés insistent sur la formation des équipes, qu'ils assurent parfois eux-mêmes : *« Je forme toutes les équipes à la méthodologie et aux différents outils » ou bien « Ils (les IRP) ont été formés »,* ceci afin de les impliquer dans le projet de transformation et de permettre son déploiement. Pour autant, deux DRH nous ont confié ne pas avoir été suffisamment formés sur les méthodes de conduite de projets de transformation. Ils auraient aimé disposer d'outils qui auraient pu les aider dans la mise en œuvre de ces projets.

Une question se pose alors concernant le DRH, au regard notamment de son rôle de partenaire stratégique/agent du changement défini par Ulrich : si les DRH sont insuffisamment formés à la conduite de projet de transformation, sont-ils à même de doter l'organisation de compétences internes suffisantes pour mener à bien les transformations et donc occuper cette fonction de partenaire stratégique ?

D'autre part, la perte de compétences clés ou stratégiques, qu'elles soient individuelles ou collectives, peut avoir un impact non négligeable sur l'avantage concurrentiel de l'entreprise, et donc sur sa pérennité, ainsi que sur la réussite du projet de transformation. Un DRH interrogé a clairement exprimé le regret de ne pas avoir été un acteur majeur dans la rétention des compétences clés dont disposait son organisation pour faire face au projet de transformation *« il y a des gens sur qui tu pouvais compter et qui partaient en cours de route (…) il faut sécuriser l'équipe le temps de la transformation »*. En effet, de nombreuses études empiriques ont démontré que le niveau d'engagement organisationnel diminue quand le changement représente une menace pour le salarié.

[202] Réale, Y., Dufour, B. (2009). l*e DRH Stratège*. Eyrolles.

Selon Paillé (2004)[203], *« une baisse de niveau d'engagement organisationnel engendré par le changement génère chez les salariés une propension pour un départ de l'organisation ».*

Un Directeur de la transformation interrogé précise que la gestion des talents réalisée par le DRH lors d'un projet de transformation passe notamment par l'identification de plans de succession de ces compétences clés : *« la gestion des talents, c'est s'assurer que les successeurs sont dans les pipe lines »,* afin de ne pas dépourvoir l'organisation des compétences essentielles à la réalisation des missions qui lui ont été confiées.

Montée en compétences vers le nouveau modèle prévalent

Comme nous l'avons vu précédemment, la mise en œuvre d'un projet de transformation aboutit à une modification des composantes essentielles de l'organisation, à savoir ses processus, ses systèmes de gestion, les interactions entre acteurs et impactent toute ou partie des acteurs internes et externes de l'organisation. Les changements apportés vont modifier les compétences nécessaires présentes au sein de l'organisation, mais l'acquisition de nouvelles compétences au sein de l'organisation peut être également indispensable à la réussite du projet de transformation.

Ainsi, 4 DRH interviewés affirment intervenir dans le processus d'identification des nouvelles compétences requises et / ou à la montée en compétences des ressources internes afin d'amener l'organisation à répondre aux enjeux du nouveau modèle, notamment en mettant en œuvre les moyens pour permettre l'acquisition de ses compétences.

Ces mêmes DRH assurent la montée en compétences des équipes par l'identification et la coordination de plans d'actions de formation, internes ou externes à l'organisation : *« J'étais là pour la formation, pour redéployer de nouvelles compétences ».*

Comme nous l'avons cité préalablement, 2 DRH sur les 10 interviewés ont évoqué la mise en œuvre d'ateliers de co-construction autour du Lean Mangement. Il s'agit là d'un autre moyen pour monter en compétences l'organisation, en stimulant l'intelligence collective et en favorisant l'appropriation du changement par les équipes et la mise en œuvre de nouvelles méthodes de travail.

Pour autant, à la question *« Et si c'était à refaire ? »*, 2 DRH expriment leur regret de ne pas avoir formé suffisamment les équipes pour réussir le projet de transformation.

Si le DRH joue un rôle pour développer le potentiel de l'organisation en faisant *« grandir ceux qui sont agiles, flexibles et adaptables »*, il joue également un rôle essentiel dans le repositionnement des collaborateurs, *« le développement de l'employabilité que les collaborateurs nous suivent ou pas »*. Un directeur de la transformation insiste également sur la nécessité de proposer un accompagnement *« adéquat et individualisé à nos collaborateurs ».*

II.4.5. Gérer la temporalité du projet

La notion de temps est également apparue dans les témoignages, au travers des différentes phases du processus de transformation.

Selon un Directeur de la transformation, le temps d'appropriation correspond au temps le plus long, celui qui crée des dysfonctionnements auxquels il faut s'adapter. Il met en avant le temps de digestion, le temps du deuil : *« Il faut laisser le temps aux gens de dire au revoir au passé* ». Le temps

[203] Paillé, P. (2004). Transformations des entreprises et engagement organisationnel : tendances actuelles et pistes de recherches. Revue de gestion RH

nécessaire à la gestion des aléas et à l'apparition de nouveaux évènements est également évoqué : « *Souvent, on se précipite pour trouver une solution, ce qui est une erreur* », *« il y a pourtant des phases cycliques, où par moment la motivation baisse »*, « *On dérive peu de l'objectif mais on essaye d'adapter le chemin en fonction des évènements ».*

Les entretiens ont également fait ressortir le temps de la communication ; Le temps pour informer, pour faire adhérer les membres du CODIR, le temps pour la gestion des relations sociales, et celui pris auprès des différents acteurs : « On a pris le parti d'annoncer (…) ce qui allait se passer à l'avance », « J'ai passé deux mois à essayer de convaincre les 2 directeurs opérationnels ». Le temps de la négociation est aussi important : *« Il faut négocier beaucoup, des marges de manœuvre, du temps, du budget »* et celui de la gestion des calendriers : *« Joindre les trois calendriers : technique, managérial, social ».*

Dans la littérature, le temps et la gestion des temps, de la durée, sont présents à différents stades et niveaux du processus de transformation.

Mais les modalités de gestion du temps ne sont pas simples à définir : à quelle période le processus va-t-il débuter ? À quel rythme le processus va-t-il opérer ? Quels phénomènes peuvent modifier le temps du processus ?

Selon Alter (2016)[204], l'organisation dispose de « *trois composantes* » : « *structure, activité organisatrice, appropriation* ». En situation stable, « *l'organisation est durable alors qu'activité, organisation et appropriation sont ponctuelles* ». Mais en mouvement, c'est l'inverse. L'organisation devient instable, l'activité organisatrice et l'appropriation sont mobilisées et nécessitent un temps d'apprentissage, ce qui crée un « *désordre* », un *« déficit de régulation* ».

Or, selon l'auteur, « *la durée nécessaire à l'appropriation est peu prise en compte* » engendrant ainsi « *une accélération* » qui créé un « *désordre* ». Pendant l'apprentissage, censé permettre l'amélioration, les acteurs « *se trouvent soumis à la force, l'inadaptation, la violence ou l'absurdité des structures, des décisions ou des coutumes établies*. »

Pour Alter (2016)[205], « *Le mouvement s'apparente à un grand fleuve dans lequel tout ce qui est charrié ne circule pas au même rythme, où des restes de bâtiments et d'ouvrages restent stables, et où des alluvions constituent de nouvelles bornes qui contrarient la linéarité du cours. Ce fleuve tourmenté crée ainsi des tourbillons, des bras morts, des zones de calme et d'immobilité, des chutes et de formidables accélérations. Il existe des cristaux dans le liquide* ».

Bernoux (2010)[206] met, quant à lui, en exergue le décalage entre le temps des dirigeants et le temps des acteurs : *« Lorsque la décision d'introduction du projet est prise, les décideurs se comportent comme si l'on était déjà au moment d'un renouvellement des cadres de pensée et des systèmes de relation, au début d'une histoire radicalement nouvelle. »*. Toute idée de rationalités et logiques multiples, de prise en compte des pratiques, de la culture et des jeux de pouvoirs, est donc exclue.

Datchary (2008)[207] met également en garde sur la non prise en compte de certains temps, tel que le temps nécessaire au surtravail occasionné par un environnement en plein changement. Selon l'auteur, *« Il y a donc lieu de s'interroger sur la pertinence et l'efficacité de certaines pratiques managériales. La temporalité de la gestion par projets s'organise en fonction d'une sanction*

[204] Alter, N. (2016). Chapitre 15 - Théorie des organisations. Economica
[205] Alter, N. (2016). Chapitre 15 - Théorie des organisations – Economica
[206] Bernoux, P. (2010). Sociologie du changement. Edition du Seuil
[207] Datchary, C. (2008). Gérer la dispersion : un travail collectif. Science direct

temporelle forte. Le rythme s'accélérant à l'approche de cette dernière, les salariés sont confrontés à une dispersion que nous avons qualifiée de conjoncturelle ».

Selon Soparnot (2005)[208], le temps fait également partie de la gestion des paradoxes de la transformation et le rythme du changement a *« deux tempos différents »*. Selon cet auteur, *« Toutes les recommandations conduisent cependant à préconiser au pilote du changement de procéder à la fois vite et lentement, d'agir en même temps de manière brutale et subtile, de planifier et de laisser faire le processus en adoptant une forme de flexibilité rigide »*.

II.4.6. Communiquer tout au long du processus

La communication est un sujet fréquemment abordé dans les témoignages. Il est à la fois question de donner du sens pour faire adhérer, comme évoqué précédemment, mais il s'agit aussi de transparence et d'honnêteté : *« Il ne faut surtout pas essayer de les convaincre »*, *« Il faut leur dire la vérité »*, *« L'aspect pédagogique est important : il faut expliquer aux gens ce que l'on fait », « être au maximum transparent sur la réalité »*, *« écrire le projet »* et ne pas se limiter aux généralités.

Un DRH nous a précisé qu'il avait pris le parti, avec son DG, de communiquer aux salariés les différentes étapes du projet de transformation. Selon lui, même si l'organisation passe par des phases difficiles, il s'agit d'un parti pris gagnant qui donne le temps *« de passer la courbe du changement […], laisse le temps de faire un vrai accompagnement humain en formation, transformation »*. Présentées comme des éléments novateurs et favorisant la conduite du changement, la transparence et la communication, en amont du processus de transformation, ont également été évoquées par un Directeur de Transformation : *« L'innovation est qu'il fallait être transparent avec les IRP. C'est une population qu'il fallait insérer »*.

Mais si le terme utilisé est celui de communication, n'est-il pas ici plutôt question de confiance ?

Selon Dupuy (2015)[209], la confiance se crée dans l'établissement des règles du jeu qui « vont instituer entre les individus un degré de confiance adapté à ce qu'ils ont à faire ensemble ».

II.4.7. Un levier manquant : développer la logique d'apprentissage

Si les notions d'appropriation et de coopération ont été abordées lors des interviews, la notion d'apprentissage, en revanche, n'a pas été identifiée dans les témoignages. Pour autant, ce sujet émerge dans la littérature depuis plusieurs années et le niveau d'intervention des acteurs gagne en intensité.

Pour Soparnot (2005)[210], le *« véritable changement consisterait alors à doter l'organisation d'une routine apte à renouveler les routines »* et à faire de ce *« système chaotique »,* complexe par ces éléments interactifs, un lieu d'apprentissage. Selon l'auteur, le caractère incertain et imprévisible du changement « *amène à reconsidérer les démarches de pilotages actuelles* ».

Dans cette approche, la transformation n'est plus un phénomène subi pendant une période incertaine mais elle est intégrée à l'organisation. Le pilotage du changement devient donc obsolète : *« Il faut apprendre le changement, l'instituer. Il ne se programme plus, il est ancré dans l'entreprise,*

[208] Sopranot, R. (2005). L'évaluation des modèles de gestion du changement organisationnel : de la capacité de gestion du changement à la gestion des capacités de changement. Revue de Gestion

[209] Dupuy, F. (2015). La faillite de la pensée managériale. Edition Seuil

[210] Soparnot, R. (2005). L'évaluation des modèles de gestion du changement organisationnel : de la capacité de gestion du changement à la gestion des capacités de changement. Revue de gestion

devient une routine, un gêne […]. A une logique de pilotage du changement, il faut substituer une logique d'apprentissage ». Il faut donc *« repérer les ressources et les compétences transformationnelles »* et *« construire une organisation capable de changer, de fabriquer et de cultiver les ressources dont s'alimente le changement ».*

Bernoux (2010)[211] évoque également la logique d'apprentissage qui permet aux acteurs de se mettre « *en position de chercheurs* » et de « *révéler leurs compétences et leurs potentialités* » par un travail d'enquête et de transfert de connaissances. Selon lui, seuls réussissent les changements « *acceptés, légitimés et transformés par les acteurs chargés de les mettre en œuvre* ».

Au travers des témoignages recueillis, il s'avère que les DRH s'inscrivent, pour la plupart d'entre eux, dans une démarche réactive consistant à implémenter la stratégie RH à la stratégie business une fois celle-ci définie. Au mieux, ils peuvent jouer un rôle dans la stratégie d'entreprise dès lors que la paix sociale est menacée, notamment lors de projets de transformation. Si la connaissance du business et l'appui de la Direction générale sont des atouts non négligeables, il semble que le renforcement du rôle stratégique du DRH passe par les leviers que celui-ci peut actionner dans le cadre de transformations : le sens, la co-construction, l'accompagnement des managers, la protection du capital humain, la gestion de la temporalité et la communication sont autant d'éléments qui peuvent contribuer à renforcer le positionnement stratégique du professionnel RH.

Pour ce qui est de mettre en avant une approche proactive consistant à considérer la dimension humaine comme une ressource stratégique de l'entreprise à part entière, le chemin est encore long. Pour y parvenir, quelques recommandations peuvent être émises.

[211] Bernoux, P. (2010). Sociologie du changement. Edition du Seuil

PARTIE III – NOS RECOMMANDATIONS POUR UN DRH STRATEGE DANS LE CADRE DE TRANSFORMATION

Au vu de l'analyse de la littérature et des entretiens des professionnels RH rencontrés, le rôle stratégique du DRH dans un contexte de transformation ne semble pas aller de soi. Pourtant, nous pensons que ce sont précisément ces situations de changement que connaissent les organisations qui peuvent faciliter l'émergence de ce rôle de stratège.

Pour autant, la réflexion sur un projet de transformation et sa mise en œuvre ne peuvent être portées uniquement par une seule fonction. Le DRH doit s'approprier les projets de transformation pour introduire les dimensions humaine et sociale nécessaires à la réussite des transformations organisationnelles, qu'elles soient le fruit d'un choix stratégique ou de la nécessité d'adaptation, d'un processus ponctuel ou bien permanent. Comme nous l'avons évoqué, l'absence de prise en compte de ces dimensions est le facteur principal d'échec de la transformation.

Ce positionnement stratégique n'étant pas naturel, il s'agit pour le DRH de positionner non seulement la fonction mais également les ressources humaines comme sources de création de valeur. Et pour favoriser ce positionnement, il va lui falloir aller sur le terrain des activités de l'entreprise, de son marché, de ses enjeux et relier les sujets RH à la stratégie de l'entreprise.

Pour parler le même langage que les stratèges, le DRH doit s'approprier les outils et les approches de l'analyse stratégique sous l'angle RH lui permettant ainsi d'influer sur les décisions et la mise en œuvre du processus de transformation. Il doit explorer de nouvelles pistes favorisant l'émergence d'un management en phase avec les évolutions sociales et sociétales.

Nos recommandations sont basées sur les différentes approches que nous avons pu découvrir au travers de nos lectures. La « tactique » que nous proposons au DRH s'appuie sur différents courants dont certains sont encore à explorer, mais qui nous semblent intéressants au regard des évolutions citées précédemment.

Nous avons également conscience que ces approches récentes relèvent aujourd'hui davantage du domaine de l'analyse que de celui des outils de mise en œuvre. Mais il nous semble qu'elles représentent un champ d'exploration et d'expérimentation intéressant pour le DRH.

I. CONTRIBUER A L'ANALYSE CONCURRENTIELLE SOUS L'ANGLE RH

I.1. CONNAITRE L'ENTREPRISE, SON MARCHE ET SON ENVIRONNEMENT

Développer ses compétences de stratège passe avant tout par une bonne connaissance de l'environnement dans lequel s'inscrit l'organisation. L'analyse des forces et faiblesses de ses concurrents directs ou des secteurs d'activités connexes, de l'évolution du marché, la connaissance du bassin d'emploi, des acteurs politiques majeurs, sont autant d'éléments essentiels à étudier pour pouvoir positionner le DRH comme acteur stratégique. Le développement de son réseau, le recours à des cabinets de conseil, la lecture de publications centrées sur le domaine RH mais également sur la stratégie, etc… sont des outils qui favoriseront cette connaissance de l'environnement extérieur de l'organisation.

Le professionnel RH doit être constamment au contact du terrain, il doit avoir une bonne connaissance des métiers, du business, se tenir informé des sujets de tensions. Il doit prendre le pouls du corps social, identifier les salariés à même d'exprimer le ressenti du plus grand nombre, se tenir en alerte sur tout ce qui peut potentiellement être source de blocages. Ce positionnement de « vigie » va lui permettre de mieux appréhender la faisabilité sociale de certains projets de transformation.

En ayant ce positionnement d'acteur de terrain, au cœur de la relation entreprise/clients, le DRH va par ailleurs intégrer les réalités opérationnelles, comprendre le business et pouvoir l'intégrer à son activité ressources humaines. Cette nécessité de connaître le business pour mieux appréhender leur fonction et pour renforcer leur rôle de stratège a été exprimée par tous les professionnels RH que nous avons rencontrés.

I.2. UTILISER LES MODELES D'ANALYSE STRATEGIQUE EN LES ADAPTANT AU CHAMP DES RH

Pour jouer un rôle de premier plan dans les décisions stratégiques et devenir un acteur incontournable dans les projets de transformation, le DRH doit parler le même langage que les autres stratèges de l'organisation, utiliser les mêmes outils, en se les appropriant et en les adaptant au domaine des ressources humaines. Selon Verrier (2012)[212], *« L'entreprise peut appliquer à la dimension RH les outils développés par les stratèges dans ce domaine du diagnostic stratégique ».*

Pour que la fonction RH puisse s'intégrer au processus d'élaboration de la stratégie d'entreprise, elle doit pouvoir contribuer au diagnostic stratégique en utilisant, par exemple, le modèle PESTEL ou celui des 5 forces de la concurrence défini par Porter (1982)[213] ou encore la matrice d'analyse SWOT. C'est en se situant sur le même terrain que les acteurs en charge d'élaborer la stratégie que la fonction RH pourra gagner en légitimité et que le DRH pourra placer le facteur humain au cœur des préoccupations de l'organisation.

II. BIEN CONNAITRE L'ORGANISATION, DANS SA DIMENSION FORMELLE ET INFORMELLE

Pour Romelaer (2011)[214], *« Le diagnostic organisationnel est le moyen de savoir si une organisation fonctionne bien, et si elle pourrait fonctionner mieux compte tenu des objectifs qu'on lui assigne ».* Ce diagnostic de l'organisation repose à la fois sur une analyse objective du fonctionnement de l'organisation mais également sur une étude de la partie immergée de l'entreprise *« forcément moins visible où naissent et s'établissent des règles de fonctionnement officieuses, non écrites, mais pourtant bien réelles »*[215].

II.1. ANALYSE DE LA STRUCTURE FORMELLE

Dans un contexte où la légitimité du DRH ne va pas de soi, où sa place d'acteur stratégique est à conquérir, il nous semble primordial que le professionnel RH soit un fin connaisseur de son organisation. Qui d'autre que lui, au sein de l'entreprise, est mieux placé pour faire ce diagnostic organisationnel ?

[212] Verrier, G. (2012). Stratégie et RH – L'équation gagnante. Dunod
[213] Porter, M. (1982). Choix stratégique et concurrence. Economica
[214] Romelaer, P. (2011). Panorama d'une méthode de diagnostic. Université Paris Dauphine
[215] Everaere, Ch. (2012). Une organisation performante : l'éclairage du diagnostic organisationnel

Dans le cadre d'un projet de transformation, l'analyse pertinente des modes de fonctionnement de l'organisation des mécanismes et systèmes de coordination, préalable au projet de changement, permet une préparation du chantier de transformation, une meilleure connaissance des éventuels freins qui émergent et donc une réelle anticipation de ces points de blocage. Les éléments résultant d'une telle étude seront la base de la construction d'une stratégie de mise en œuvre du projet de transformation, et permettront de mobiliser les leviers efficaces de l'organisation pour dérouler un processus de transformation tout en ajustant cette stratégie chemin faisant.

II.2. ANALYSE DE LA DIMENSION INFORMELLE

Au-delà de l'analyse de la structure formelle, le diagnostic organisationnel consiste aussi à analyser la partie immergée de l'organisation que constitue la dimension informelle, *« les écarts entre la présentation officielle ou théorique du fonctionnement des organisations et les caractéristiques plus ou moins subjectives, contingentes et problématiques du fonctionnement réel des organisations telles qu'il se laisse (parfois) observer ou raconter sur le terrain »*[216].

II.2.1. Diagnostic des interactions

Ce diagnostic des interactions consiste à analyser, à partir des jeux d'acteurs, ce qui peut servir ou porter préjudice à la performance globale de l'entreprise.

Afin que son diagnostic soit complet, il doit mettre en évidence des jeux d'acteurs, des zones d'incertitude, des sources de pouvoir diversifiées qui viennent bousculer le fonctionnement objectif de l'organisation et qui sont à prendre en compte dans des situations de transformation organisationnelle.

Cette analyse stratégique de l'organisation telle que l'ont développée les sociologues Crozier et Friedberg (1985)[217] revient à identifier la stratégie des acteurs ou ce qui les motive, leurs enjeux, leurs sources de pouvoir (expertise, autorité hiérarchique, etc…), les situations qui les mettent en position de force ou au contraire qui les mettent en difficulté.

Cette analyse « terrain », vivante, permet d'objectiver les interactions au sein de l'organisation et de formaliser ses caractéristiques souvent informelles et méconnues de l'organisation, et sans lesquelles elle ne peut fonctionner.

II.2.2. Diagnostic du système culturel de l'entreprise

Dans le cadre de l'analyse de la dimension informelle de l'organisation, le DRH doit également étudier les caractéristiques culturelles de l'entreprise en identifiant les valeurs et les représentations partagées des collaborateurs.

[216] Everaere, Ch. (2012). Une organisation performante : l'éclairage du diagnostic organisationnel
[217] Crozier, M., Friedberg, E. (1985). L'acteur et le système. Editions du Seuil

Laroche (1991), cité par Everaere (2012)[218], préconise trois niveaux dans l'analyse d'une culture d'entreprise :

- **Le niveau des signes visibles et consciemment exprimés** : les logos, la charte graphique, le projet stratégique de l'entreprise, les conventions de communication (tutoiement/vouvoiement), les codes vestimentaires, etc… A cela s'ajoutent d'autres éléments moins explicites tels que la teneur du dialogue social (contraintes légales ou opportunité de gain de performance), le budget formation, la détention du capital social…
- **Le niveau des croyances et pratiques conscientes** : l'histoire de l'entreprise, les rites collectifs informels (pots de départ, la distance physique pratiquée dans l'entreprise…).
- **L'imaginaire et les perceptions plus ou moins inconscientes :** il s'agit de la perception que les collaborateurs ont de l'organisation au sein de laquelle ils travaillent (humaine, généreuse, dure, ingrate…) et de leurs collègues (amis, confidents, adversaires, personnes dont il faut se méfier…).

Etablir le diagnostic du système culturel de l'entreprise va permettre de mesurer le degré de cohésion interne à l'entreprise et de le réévaluer lors du déploiement du projet de transformation.

Tous ces diagnostics permettent d'identifier les impacts majeurs engendrés et ainsi anticiper les dysfonctionnements importants dont l'organisation peut faire l'objet. Afin de recueillir différentes perspectives de la situation, et non pas la seule vision du dirigeant ou de l'encadrement, ils doivent être réalisés en intégrant les membres de l'organisation, en les écoutant de manière à faire ressortir les différentes problématiques.

Ces diagnostics permettront également de déployer les moyens et mesures nécessaires à la maîtrise de ces dysfonctionnements, ceci afin de ne pas trop amoindrir la capacité stratégique et affaiblir l'organisation pendant et après le projet de transformation.

III. METTRE LA GRH AU CŒUR DU DEVELOPPEMENT DE LA CAPACITE STRATEGIQUE

Si l'analyse stratégique consiste à établir un diagnostic de l'environnement, du marché et à mieux appréhender l'organisation et ses composantes, il s'agit également d'évaluer la capacité stratégique de l'entreprise, à savoir l'ensemble unique de processus, de personnes et de technologies qui permettent à une organisation de se créer un avantage compétitif. Il s'agit de déterminer comment l'entreprise utilise et combine ses ressources pour assurer sa pérennité, maintenir un avantage concurrentiel ou, dans une démarche plus proactive, développer des opportunités, sa performance sur son marché ou d'autres marchés, voire créer un avantage concurrentiel.

Cette perspective s'appuie sur la théorie des ressources et sur un courant émergent, la théorie des capacités dynamiques qui aborde les ressources plus particulièrement sous l'angle de l'apprentissage et du stock de compétences acquises, introduisant une notion d'évolution potentielle de cette capacité. Nous prenons le parti, comme certains courants critiques, de ne pas limiter cette théorie aux ressources rares, et de considérer l'ensemble des ressources et leur combinaison comme un potentiel qui peut conduire à créer de nouvelles opportunités et un avantage concurrentiel pour l'entreprise.

[218] Laroche, H. « Culture organisationnelle », in Aubert N., Gruère J-P., Jabes J., Laroche H. et Michel S. (1991) Management - Aspects humains et organisationnels. PUF Fondamental in Everaere, Ch. (2012). Une organisation performante : l'éclairage du diagnostic organisationnel

Cette approche proactive a comme principal intérêt de placer les ressources, dont les ressources humaines, au cœur de la stratégie de l'entreprise. Il ne s'agit plus de se centrer sur le seul positionnement du DRH, mais de s'intéresser à l'activité Ressources humaines en tant que capacité stratégique et non plus comme « une variable d'ajustement » au sein de la démarche stratégique.

Le DRH complète ainsi l'analyse concurrentielle et le diagnostic organisationnel par l'analyse et l'évaluation de la capacité stratégique sous l'angle RH, positionnant ainsi la GRH au cœur de la stratégie de l'entreprise. L'intérêt de cette évaluation est de pouvoir également analyser, dans un contexte de transformation, la combinaison des ressources humaines sous l'angle de l'innovation organisationnelle.

III.1. ETABLIR UN DIAGNOSTIC SUR LA CAPACITE STRATEGIQUE DE L'ORGANISATION

Comme pour les précédents diagnostics, il s'agit d'observer et de recenser les ressources humaines de l'entreprise, mais également ses « capabilities ». Après avoir décrit l'organisation de manière linéaire au travers des systèmes et des interactions, après avoir mis en relief ces interactions au travers de l'analyse des stratégies et des jeux de pouvoir des acteurs, la démarche consiste à analyser les résultats de la combinaison de ces interactions comme facteur possible de création d'opportunités, voire d'avantage concurrentiel. Pour Penrose (1959)[219], la performance est liée à l'agencement des ressources plus qu'à leur volume.

Le DRH doit alors s'emparer de cette analyse qui porte à la fois sur les acteurs internes (encadrement, employés) mais également sur les partenaires, les fournisseurs et les clients.

III.1.1. Identifier les ressources et les compétences de l'entreprise

Les ressources de l'entreprise correspondent aux ressources physiques (machines, bâtiments, …), financières (trésorerie, fonds d'investissements, ...) et humaines (managers, employés, partenaires, fournisseurs, clients...).

Le DRH doit se concentrer sur l'identification des ressources humaines internes et externes telles que :

- La cartographie des RH (ex : bilan social),
- Les compétences et les connaissances individuelles et collectives,
- Les savoir-faire individuels et collectifs,
- Les partenaires, les institutions, …
- Les systèmes de coopération existants,
- Les relations créées en interne et en externe et la manière dont elles fonctionnent
- Les réseaux existants
- …

III.1.2. Analyser la capacité stratégique de l'organisation actuelle

Il s'agit pour le DRH d'identifier, en collaboration avec les managers, comment interagissent les différentes ressources humaines entre elles, ce qu'elles font pour créer de la valeur, ceci afin de

[219] Penrose, E. (1959). Theory of growth of the firm. John Wiley, New York.

détecter la création ou potentielle création d'opportunités business et/ou d'un avantage concurrentiel.

Cela se traduit par :

- la capacité à mobiliser les compétences, connaissances et savoir-faire : degré d'autonomie, capacité à proposer des solutions, capacité à conduire des projets, ….
- la capacité à coopérer, créer un réseau et faire fonctionner cette coopération : groupes projets, les outils d'échanges, systèmes de retours d'expériences, mode de développement des relations internes, externes,
- l'utilisation d'outils collaboratifs,
- la mobilité et l'adaptabilité des RH : l'évolution et changement de fonction, le degré de polyvalence ou au contraire de spécialisation,
- le mode de management privilégié dans l'organisation favorisant la mobilisation des compétences et la capacité à développer un management coopératif, la capacité à mener des changements et à les soutenir,
- le degré de motivation, d'engagement des acteurs,
- la capacité de création de réseaux et la manière dont ils fonctionnent,
- la capacité de formation : actions de formation développées et retour des formations engagées,
- les perspectives d'anticipation d'évolution des métiers, la gestion et le recrutements des talents, les dispositifs d'accompagnement,
- …

III.2. AMENER L'ORGANISATION A DEVELOPPER SA CAPACITE STRATEGIQUE DANS LE CHAMP DES RH

Il appartient ensuite au DRH de s'appuyer sur les diagnostics qu'il aura établis pour développer une vision prospective de la GRH, à la fois en termes de compétences clés à préserver et à acquérir, de gestion des talents, celle-ci devant faire l'objet d'une politique clairement définie dans l'organisation.

L'intérêt de cette démarche est de mettre le DRH en situation de peser au sein du comité de direction puisqu'il dispose d'un état des lieux des ressources humaines dont il convient nécessairement de tenir compte lors d'un projet de transformation. Il peut, par exemple, mettre en avant les carences qui devront être comblées pour exécuter correctement la stratégie. Cela signifie, bien entendu, qu'il soit partie prenante de ces projets de changement.

L'organisation a donc le choix : soit elle développe sa stratégie sur la base d'une analyse de ses capacités stratégiques, en particulier les ressources humaines, soit elle choisit d'identifier ces mêmes capacités après avoir défini sa stratégie (de quelles compétences avons-nous besoin pour aller là où nous voulons aller). Dans ces deux situations, le DRH a un rôle essentiel à jouer visant, in fine, à développer la capacité stratégique globale de l'entreprise.

IV. UTILISER LA TRANSFORMATION COMME OPPORTUNITE POUR DEVELOPPER LA FABRIQUE DE LA STRATEGIE

Le DRH doit s'emparer de ce courant qui permet de remettre en question l'approche descendante de la décision stratégique par l'adoption d'un processus de stratégies émergentes.

Ce courant sociologique de la stratégie tient compte de la pluralité des rationalités et des logiques car il se focalise sur les pratiques des acteurs impliqués pour fabriquer la stratégie.

Cette approche tend donc à introduire la pluralité des acteurs et par conséquent, les ressources humaines, dans la construction de la stratégie.

Fort d'une prise de conscience des dirigeants de la capacité stratégique des ressources humaines, le DRH peut développer l'intégration des acteurs dans la construction des choix stratégiques, qui devront ensuite être traduits à tous les niveaux de l'organisation. Le DRH doit donc amener les managers à se sortir du magma des préoccupations quotidiennes pour endosser le rôle de stratège et favoriser l'apprentissage, la coopération et l'appropriation des changements par les équipes dans la mise en œuvre du processus, comme le suggère l'approche du management « polyphonique » de Pichault.

Si le champ des capacités stratégiques/dynamiques et de la fabrique de la stratégie n'ont pas encore fait l'objet d'études empiriques suffisantes et que leur opérationnalité n'est pas évidente, nous avons la conviction que le DRH doit utiliser ces approches pour impulser de nouveaux modèles de management, adaptés à l'évolution des interactions dans les sociétés.

V. RENFORCER SON ROLE NATUREL DANS LE CADRE DE LA REGULATION CONJOINTE

La régulation sociale est au cœur de l'articulation des différents systèmes de l'organisation. La régulation conjointe, issue des différentes formes de régulation, permet d'établir des règles et des modalités d'interactions communes et acceptées, dans un souci partagé d'efficacité.

Le DRH doit s'emparer de la régulation sociale et de ses leviers, managérial et représentatif, dont il dispose au sein de l'organisation en tant que professionnel des RH, pour faciliter la mise en œuvre de la transformation. Dans beaucoup de nos entretiens, la régulation sociale, au travers des relations sociales notamment, a permis d'asseoir la position du DRH, de lui faire jouer un rôle de premier plan dans le processus de transformation grâce à la communication, la transparence, la capacité à faire adhérer les collaborateurs via la négociation, la co-construction.

La régulation conjointe, rencontre entre la régulation de contrôle et la régulation autonome, est pour le DRH un levier très puissant qui va lui permettre de jouer un rôle prépondérant dans l'apprentissage, l'appropriation, la mobilisation des compétences ou encore la coopération. Il lui revient donc de favoriser l'émergence de cette régulation conjointe, et d'adapter le niveau d'intensité du contrôle et de l'autonomie au contexte de l'entreprise.

VI. MARKETER LA VALEUR AJOUTEE DE LA FONCTION RH

La mesure de la performance de la fonction RH semble faire défaut dans les organisations. La littérature fait souvent état de la difficulté à mesurer celle-ci et, au travers des témoignages recueillis, la mesure a plutôt été abordée dans le cadre d'objectifs financiers, de KPI ou les aspects de problématiques sociales à surmonter.

Pour « marketer » la valeur ajoutée de la fonction RH, il faut d'abord définir les éléments sur lesquels s'appuyer pour montrer la valeur de la fonction RH. Il faut déterminer ensuite les cibles en termes de communication et les supports adaptés.

A partir des enseignements tirés, il nous semble que les actions de marketing RH doivent être déployées selon 3 axes :

- **La mesure de la performance des RH comme outil de communication** : la communication a été abordée dans les témoignages, à de nombreuses reprises, comme une nécessité pour donner du sens et engager les acteurs dans le processus de transformation. Même si, au travers des lectures, nous avons la conviction que l'appropriation et la coopération donnent du sens, une communication honnête et transparente semble être un levier puissant pour générer la confiance et l'engagement auprès des acteurs. Le DRH doit donc asseoir une communication transparente et régulière auprès des managers et des équipes portant sur l'avancement du processus, les actions engagées et les résultats obtenus afin de maintenir leur mobilisation.
- **Le renforcement de la prise de conscience des dirigeants de l'importance du rôle et de l'intégration des acteurs dans le processus de transformation** : il s'agit de mettre en avant la progression du processus de transformation au regard des actions entreprises par les différents acteurs engagés.
- **La mise en avant du rôle et des actions menées par la fonction RH dans l'atteinte des objectifs stratégiques** : s'il est difficile d'établir un lien entre performance et GRH, le DRH doit s'approprier ces outils et communiquer sur ces actions tout au long du processus pour faire valoir auprès des dirigeants et des différents acteurs son niveau de contribution à la mise en œuvre du processus de transformation.

Concernant la contribution des acteurs, la mesure pourra porter, par exemple, sur les propositions d'actions émises, les résultats de celles-ci, leur capacité à travailler en groupe, à résoudre une problématique, leur capacité à faire face aux enjeux (agilité, flexibilité, adaptabilité) dans la mise en œuvre du processus.

Concernant la contribution de la fonction RH, les indicateurs feront état de sa participation à la réalisation des choix stratégiques et des différentes actions menées.

Pichault propose un modèle de mesure basé sur son modèle multidimensionnel de gestion du changement. Ce modèle permet de mesurer l'évolution du processus à la fois sur des aspects quantitatifs (pour les résultats attendus), mais également sur des aspects qualitatifs tels que la mobilisation des acteurs dans le processus, leur degré d'implication, de satisfaction sur les démarches entreprises, la qualité des relations sociales, la pertinence de la communication… On peut donc mesurer à la fois l'intensité de ces indicateurs mais également leur évolution.

VII. RENFORCER SA POSITION DE LEADER

Si le DRH veut accentuer son rôle de stratège dans le cadre de transformations, il doit faire en sorte d'accroitre son positionnement de leader au sein de l'organisation. De quelles manières cela peut-il se traduire ?

En renforçant, entre autres, sa capacité à :

- Emmener les collaborateurs vers de projets nouveaux
- Présenter une vision
- Reconnaître chacun et améliorer les compétences de chacun
- Susciter les innovations et apporter une nouvelle manière de voir les choses

Compte tenu de l'échec de nombreux projets de transformation lié au facteur humain, le leadership du DRH résiderait dans le développement de sa capacité à mettre celui-ci au cœur des décisions de transformation, à susciter l'intelligence collective pour mener à bien les changements au sein de l'entreprise.

Pour cela, il nous semble que le professionnel RH doit posséder de fortes convictions et les faire connaître, il doit être influent et combatif, notamment auprès d'un Comité de direction qui ne voit pas toujours les ressources humaines comme sources de création de valeur. Lors de nos entretiens, les qualités requises du DRH dans un contexte de transformation qui ont souvent été mentionnées sont les suivantes : honnêteté, transparence, écoute, capable de rassembler mais aussi être endurant et tenace. Il doit agir avec détermination, fermeté, diplomatie et équité.

VIII. DEVELOPPER SON CAPITAL SOCIAL

Bourdieu (1980)[220] définit le capital social comme *« l'ensemble des ressources actuelles ou potentielles qui sont liées à la possession d'un réseau durable de relations plus ou moins institutionnalisées d'inter-connaissance et d'inter-reconnaissance ; ou, en d'autres termes, à l'appartenance à un groupe , comme ensemble d'agents qui ne sont pas seulement dotés de propriétés communes (susceptibles d'être perçues par l'observateur, pas les autres ou par eux-mêmes) mais sont aussi unis par des liaisons permanentes et utiles* ».

Nous avons évoqué précédemment les diagnostics que le DRH devait réaliser, avant toute mise en œuvre de transformation, afin de maîtriser son environnement interne et externe. Le développement de son réseau est un des moyens lui permettant d'obtenir de l'information contribuant à améliorer sa connaissance de l'organisation et de son environnement. Il s'agit bien sûr de développer son réseau externe mais également interne. Le DRH ne doit pas rester dans sa tour d'ivoire, il doit intensifier ses liens au sein de l'organisation, avec les managers par exemple, en identifiant ceux sur lesquels il peut s'appuyer.

Pour Josserand et Teo (2004)[221], *« Le redéploiement et l'intensification de leurs liens avec les managers opérationnels apparaissent ainsi comme une nécessité si les spécialistes des ressources humaines doivent développer leur engagement stratégique ».* Pour ces auteurs, le réseau relationnel des spécialistes des ressources humaines apparait à la fois comme une nécessité et comme un résultat de leur capacité à épouser leur nouveau rôle stratégique.

[220] Bourdieu, P. (1980). Le capital social. Actes de la recherche en sciences sociales
[221] Josserand, E. et Teo, S. (2004). Du bureaucrate au stratège : la difficile transition de rôles des ressources humaines dans le secteur public

Le développement du réseau professionnel du DRH influence son positionnement au sein de l'entreprise, renforce son rôle d'acteur marginal sécant et constitue un outil lui permettant d'accentuer son rôle de stratège, en particulier dans le cadre de transformation.

CONCLUSION

Comme nous l'évoquions en préambule de notre mémoire, 7 transformations sur 10 échouent pour ne pas avoir intégré le facteur humain ; notre étude permet de mettre en lumière plusieurs pistes de réflexion sur les causes de cet échec.

Au travers de notre analyse sur l'organisation, ses modes de fonctionnement, ses interactions, ses jeux d'acteurs et de pouvoir, nous prenons conscience qu'elle constitue un système complexe et se situe elle-même au sein d'un environnement qui l'est tout autant. Pour mener à bien les transformations qui répondent au besoin de compétitivité et de pérennité des organisations, il est pour nous fondamental que les DRH possèdent de solides connaissances méthodologiques, conceptuelles et pratiques afin de développer les bons réflexes d'analyse et de synthèse ainsi qu'un sens aigu de l'observation. Elles lui permettront, notamment, d'anticiper les évolutions de contexte et les adaptations nécessaires, pour comprendre l'activité et les perspectives d'avenir de l'organisation.

Cet environnement de travail particulièrement changeant conduit les organisations à s'adapter et à vivre des transformations en permanence. De nombreuses lectures académiques relatent une nécessité de renforcement de leur capacité d'adaptation. Qu'en est-il vraiment ? La prise de conscience existe, les dirigeants évoquent le besoin d'adaptation face au facteur contraignant que représente l'environnement mais pour autant, les organisations ont-elles réellement opéré ce virage ? Les dirigeants se sont-ils dotés de ressources et de méthodes pour évoluer vers une organisation apprenante, ont-ils inscrit dans leurs gênes organisationnels la flexibilité et l'agilité comme sources de réussite d'adaptation à cet environnement turbulent ?

Longtemps, la conduite du changement a été confiée à des cabinets extérieurs, qui déployaient leur méthodologie prédéfinie et standardisée pour mener les projets de changement dans les organisations. Cependant, comme nous avons pu le constater, transformer une organisation nécessite de prendre en compte des facteurs intrinsèques et spécifiques à l'organisation, formels et informels. Au vu de l'importance et des enjeux de la transformation organisationnelle, de la récurrence de celle-ci, n'est-il pas nécessaire d'envisager l'internalisation de la conduite du changement, par des acteurs formés et impliqués, avec à la clé, un diagnostic spécifique et des actions ciblées et personnalisées afin de maximiser les chances de réussite des projets ? Nous pensons que le DRH, grâce à son positionnement particulier de marginal sécant, aux leviers dont il dispose, managérial et représentatif, mais également grâce à sa sensibilité au facteur humain, doit jouer un rôle de premier ordre dans la gestion des projets de transformations.

Notre étude empirique nous a permis de démontrer que la majorité des DRH interrogés se qualifiait de stratège dans la mise en œuvre et le déploiement d'une stratégie RH alignée sur la stratégie business. Lorsque nous leur avons demandé de s'exprimer sur la stratégie de l'organisation et son élaboration, aucun DRH interrogé ne nous a fait part, par exemple, de l'utilisation d'outils d'analyse stratégique qui alimenteraient la réflexion business. S'ils ne les connaissent pas, comment peuvent-ils influer sur la stratégie business et être de vrais acteurs de la stratégie parlant un langage commun ? La revue académique nous a montré que la fonction RH avait évolué de manière conséquente ces 40 dernières années. Les programmes d'enseignement supérieur diplômants en Management des Ressources Humaines ont-ils suffisamment évolué et intégré ces nouvelles attentes liées à la nécessaire évolution de la fonction ? Il nous semble indispensable, pour le DRH, d'élargir ses

compétences en gestion et en stratégie, notamment en management stratégique pour permettre l'acquisition de nouvelles compétences répondant aux nouvelles attentes de la fonction.

Pendant de nombreuses années, et encore aujourd'hui, nous constatons que la décision managériale de transformer une organisation est une décision stratégique descendante, souvent gérée par des plannings de gestion de projet. Cependant, transformer nécessite de faire accepter le risque de perdre un environnement existant connu pour un avenir incertain. Face à cette situation, tous les acteurs ne sont pas forcément enclins à prendre ce risque et peuvent développer des résistances. Face à l'obligation de changer, les individus développent des comportements d'opposition, de passivité ou bien de proactivité et formalisent leur résistance dans leurs discours et leurs actions. L'acceptation du changement n'est pas naturelle. Le DRH peut donc agir sur l'appropriation du changement en développant la co-construction et la coopération avec des acteurs néanmoins engagés dans des jeux de pouvoir et des intérêts souvent divergents. Au travers nos lectures académiques, nous pensons que la transformation organisationnelle est une formidable opportunité à saisir pour le DRH pour s'ancrer dans la stratégie et adopter le positionnement de stratège en développant le courant de la fabrique de la stratégie, stratégie émergente fondée sur la prise en compte de la pluralité des rationalités et des logiques, facteur déterminant de réussite des projets de transformation.

Autre piste de réflexion, les Ressources Humaines ne doivent-elles pas être considérées de manière différente ? Il n'y a pas d'organisation sans Hommes, les hommes et leurs compétences constituant la valeur première de l'organisation. Le facteur humain est parfois considéré comme un facteur de contrainte à la mise en œuvre de stratégies, notamment par la résistance au changement que les collaborateurs peuvent opposer. Il n'est pas toujours vu comme un potentiel à développer, qui fait la valeur intrinsèque de l'organisation. Forts de cette conviction, les DRH doivent développer leur leardership et assoir leur positionnement en favorisant la réflexion des Directions Générales, sur la place qu'elles donnent aux Ressources Humaines au sein de leurs organisations et sur la nécessaire appropriation du changement pour réussir les transformations stratégiques. Dès lors qu'elles seront convaincues, elles prendront conscience du rôle que le DRH et la fonction Ressources Humaines peuvent tenir à leurs côtés.

Par ailleurs, la fonction Ressources Humaines ne doit-elle pas aussi opérer une transformation pour répondre à ces nouvelles attentes ? Face à tous ces bouleversements, peut-on penser que l'entreprise continue à manager ses hommes comme hier, sur fond de stratégies descendantes où les hommes doivent appliquer des processus imposés ? Nous portons la conviction que les entreprises qui perdureront dans cet environnement turbulent seront celles qui auront une vision stratégique de leurs ressources humaines, que stratégie et ressources humaines doivent être alignées pour réussir les transformations et que le DRH peut devenir un acteur de premier rang dans l'atteinte de cet objectif.

Enfin, pour répondre à la question de notre sujet « DRH stratège dans le cadre de transformation, mythe ou réalité ? », nous faisons le constat que le rôle stratège du DRH est loin d'être une réalité mais plutôt une volonté exprimée par les auteurs et relayée par les praticiens, sans pour autant qu'une description précise de ce rôle soit donnée.

Il nous semble pourtant que le DRH stratège, en particulier dans le cadre de transformation, doit devenir une réalité, ceci afin de limiter les conséquences désastreuses liées à l'absence de prise en compte de la dimension humaine. Et c'est aussi, selon nous, la responsabilité du DRH de montrer sa capacité à porter le sujet auprès des instances dirigeantes de l'entreprise. Comme le rappelle

Verrier (2012)[222], il ne faut pas attendre que le Directeur Général le permette, il faut s'emparer de ce rôle.

Dans un monde en pleine accélération, où les organisations évoluent constamment, il est temps de mettre l'Homme au cœur des processus de changement, et de prendre également en compte les nouvelles réalités de l'entreprise, notamment le fonctionnement en réseaux, avec des acteurs nomades qui ne veulent plus se laisser guider par l'entreprise mais par leurs propres aspirations. Des nomades qui ne sont plus tout à fait en phase avec le fonctionnement des organisations actuelles et qui viendront très certainement bousculer le système. C'est un virage que le DRH doit aussi appréhender.

[222] Verrier, G. (2012). Stratégie et RH. Dunod.

BIBLIOGRAPHIE

Alter, Norbert. « Chapitre 15 - Mouvement, Cristallisations et Dyschronies Dans Les Entreprises, » Economica. Paris, France, 2016.

Alter, Norbert. « Sociologie Du Monde Du Travail. » Presse Universitaires de France. Paris, France, 2012.

Alter, Norbert. « Donner et prendre. » La découverte. Paris, France, 2009.

Arrègle, Jean-Luc. « Analyse « Resource Based » et Identification Des Actifs Stratégiques. » *Revue Française de Gestion*, no. 160 (2006) : 241 à 259.

Autissier, David., Alexandre Guillard, et Jean-Michel Moutot. « La Capacité de Transformation Comme Composante Du Capital Humain : Une Étude Exploratoire Dans Un Groupe Coté. » *Revue Management et Avenir*, no. 31 (Janvier 2010) : 95–117.

Autissier, David. « Réussir Le Changement. » *My Mooc*. Accessed September 25, 2016. https://www.my-mooc.com/fr/mooc/reussir-le-changement/

Autissier, David., et Vandangeon-Derumez, Isabelle. « Comportements et rôles de l'encadrement intermédiaire dans les projets de changement. » *13e conférence de l'AIMS*.2004.

Autissier, David., Vandangeon-Derumez, Isabelle., Vas, Alain. « Conduite du changement : concepts clés- 50 ans de pratiques issues des travaux des auteurs fondateurs. » 2e édition. Dunod. 2014.

Balducci, Massimo. « L'influence de Administrative behavior de H. Simon sur l'étude des organisations et sur la théorie du Public choice. » *Revue française d'administration publique*, no. 3 (2009) : 541.

Barès, Franck., et Christophe Cornolti. « Le DRH, Un Homme de Pouvoir ? » *Revue Française de Gestion* 32, no. 165 (Juin 1, 2006) : 45–70.

Bentein, Kathleen. « Engagement Organisationnel de Continuité et Indicateurs D'efficacité. » *Revue de Gestion Des Ressources Humaines*, no. Issue 53 (Septembre 2004) : 69–79.

Bernoux, Philippe. « Sociologie Du Changement ». Editions du Seuil. 2010.

Besson, Patrick., et Rowe Frantz. « Perspectives sur le phénomène de la transformation organisationnelle. » *Systèmes d'information & management* Volume 16, no. 1 (2011) : 3–34.

Besson, Patrick., Heckmann, Hubert., Petitbon, Frédéric., Rodriguez, Jeanne., Tessier, Edouard. « Conduire La Transformation ». Dunod. 2011.

Besson, Patrick. « La Transformation Organisationnelle. » *www.bessonpractice.com/Files/q8uJqE4YHvnUZeQ0OW0keUu92t*, avril 2016.

Besson, Patrick., Mahieu, Christian. « Fabriquer des stratèges ordinaires : caractérisation d'une posture managériale émergente - Cairn.info. » *Management & Avenir*, no. 16 (2008) : 66 à 85.
Blais, Ann-Renée., Sinclair-Desgagné, Bernard. « Le Leadership En 3C : Capacités, Conduite, Circonstances. » *Ideas Working Paper Series Form RePec*, 2002.

Bloch, Alain, and Erwan Nabat. « Pérennité Organisationnelle et Transformation : Concilier L'inconciliable ? » *Durability and Transformation within Business Organisations : Reconciling the Irreconcilable ?*, no. 192 (Mars 2009) : 113–26.

Boukhris, Aida. « La GRH Au Cœur de La Stratégie D'entreprise-Des spécificités de la GRH qui freinent le développement stratégique de la fonction ». *ISCAE*. Juin 2014.

Bourdieu, Pierre. « Le capital social. » *Actes de la recherche en sciences sociales* 31, no. 1 (1980) : 2–3.

Bournois, Franck., et Brooklyn Derr, C. « Les directeurs des ressources humaines ont-ils un avenir ? » *Revue française de gestion*, N°98, mars-avril-mai, 64-78 (1994).

Boxall, Peter., et John Purcell. « Strategic Human Resource Management : Where Have We Come from and Where Should We Be Going? » *International Journal of Management Reviews* 2, no. 2 (Juin 2000) : 183.

Boyer, Luc., et Pierre Louart. « Les avenirs de la GRH : Introduction Générale au cahier spécial piloté par Pierre Louart. » *Management & Avenir* 4, no. 2 (2005) : 105. Doi :10.3917/mav.004.0105.

Brassard, André. « Adaptation, transformation et stratégie radicale de changement. » *Revue des sciences de l'éducation* 29, no. 2 (2003): 253–76.

Brulhart, Franck, Gilles Guieu, and Lionel Maltese. « Théorie des ressources. » *Revue française de gestion* n° 204, no. 5 (Juillet 23, 2010) : 83–86.

Bühler, Simon. Je ne suis pas si arrogant - Interview Dave Ulrich. Hrtoday, Juin 22, 2015. https://www.hrtoday.ch/fr/article/je-ne-suis-pas-si-arrogant.

Chanal, Valérie. « Stratégie en pratiques - Management, fondements et renouvellement ». *Sciences Humaines*. 2008.pp.42-50.

Chenevert, Denis., Filiatrault, Eve-Marie., Lepine, Irène., et Morin, Denis. « Les Rôles joués par les services RH et la performance organisationnelle : Y-a-t-il un lien ?, » (pas de date).

Clot, Yves., Litim, Malika. « Restructurations et emplois. Sens du travail. » Encyclopédie RH. (2012). P1395

Conner, Jill., et Ulrich, Dave. « Human Resource Roles: Creating Value, Not Rhetoric. » *Human Resource Planning* 19, no. 3 (Septembre 1996) : 38–49.

Crozier, Michel., et Friedberg, Erhard. . « L'acteur et le Système ». *Edition du Seuil*. (1977).

Dameron, Stéphanie. « Les stratèges face à la stratégie : Tensions et pratiques. » *Revue française de gestion* 38, no. 223 (20120401): 27–41,201,9,12.

Dany, Françoise., et Hatt, Florian. « Pourquoi conserver une GRH forte, même lorsque l'on souhaite impliquer davantage les managers dans la gestion de leurs équipes ? » n.d.

Datchary, Caroline. « Transformation des formes de planification et invisibilité du travail d'articulation. Gérer la dispersion : Un travail collectif. » *Sciencedirect*, no. 50 (2008) : 396 à 416.

Depeyre, Colette. « Retour sur la théorie des ressources. » *Ideas Working Paper Series Form RePec*, 2005.

De Terssac, Gilles. « Théorie de La Régulation Sociale Repères Introductifs.pdf. » Accessed August 21, 2016.

Devanna, Mary Ann., Fombrun, Charles., et Tichy, Noel. « Human Resources Management : a strategic perspective. » *Organizational Dynamics* 9, no. 3 (Hiver 1981) : 51–67.

De Vaujany, François-Xavier., Hussenot, Anthony., Chanlat, Jean-François. « Théories des organisations – Nouveaux tounants. » Economica. 2016

De Vaujany, François-Xavier., Dameron, Stéphanie., et Rouleau, Linda. « Chapitre 1-François-Xavier de Vaujany - Introduction au tournant pratique. » In *Théorie Des Organisations - Nouveaux Tournants*, Economica. Paris, France, 2016.

De Vaujany, François-Xavier., Dameron, Stéphanie., et Rouleau, Linda. « Chapitre 4-Bernard de Montmorillon – Une perspective pratique sur le renouvellement de la stratégie. » In *Théorie Des Organisations - Nouveaux Tournants*, Economica. Paris, France, 2016.

De Vaujany, François-Xavier., Dameron, Stéphanie., et Rouleau, Linda. « Chapitre 5-Aurore Haas-Capacités dynamiques et approches pratiques. » In *Théorie Des Organisations - Nouveaux Tournants*, Economica. Paris, France, 2016.

D'Iribarne, Philippe. « Management et cultures nationales ». Encyclopédie RH. Vuibert. (2012). P352

Dupuy, François. « La faillite de la pensée managériale ». Edition du Seuil. (2015)

Dupuis, Jean Pierre. Chapitre « Anthropologie, culture et organisations ». L'individu dans l'organisation, dimensions oubliées. Les Presses de l'Université Laval. 1990. P533

Dupont, Claire. « Du Discours Stratégique à la construction de la fonction RH par les praticiens ». Conférence Internationale de Management Stratégique. Juin 2013

Durand, Claude. « Les Mondes Sociaux de L'entreprise. Penser Le Développement Des Organisations. » *Revue Française de Sociologie*, 2009.

Everaere, Christophe. « Une organisation performante : l'éclairage du diagnostic organisationnel. » *Ideas Working Paper Series Form RePec*, 2012.

Foote, Dorothy., et Robinson, Izabela. « The Role of the human resources manager : Strategist or conscience of the organization ? » *Business Ethics : A European Review* 8, no. 2 (Avril 1999) : 88–98.

Fulmer, William E. « Human Resource Management : The Right Hand of Strategy Implementation. » *Human Resource Planning* 13, no. 1 (Mars 1990) : 1–11.

Giorgini, Pierre. « La transition fulgurante - vers un bouleversement systèmique du monde ? » Bayard. 2014.

Gochman, Ilene., et Storfer, Paul. «Talent for tomorrow : four secrets for HR agility in an uncertain world. » *People & Strategy* 37, no. 2 (Eté 2014) : 24–28.

Gonzalo Martinez, Pedro. « La 'GRH comme pratique : la mise en place d'un graduate programme dans une banque de financement et d'investissement française. » Dauphine Recherches en Management DRM, 2014.

Guechtouli, Manelle., et Boudrandi, Stéphane. « Comment se « fabrique » la décision stratégique : le cas d'une cellule de veille stratégique. » *Recherches en Sciences de Gestion* 88, no. 1 (2012) : 35.

Guérin, Francis., Pigeyre, Frédérique., et Gilbert, Patrick. « La professionnalisation de la fonction RH : mythe et limites. » *The Professionalisation of Human Resources Management Function : Myth et Limits.*, no. 194 (Mai 2009) : 105–21.

Guérin, Gilles., et Wils, Thierry. « La gestion stratégique des ressources humaines. » *Gestion* 27, no. 2 (2002) : 14.

Habib, Johanna., et Vandangeon-Derumez, Isabelle. « Le rôle du leader formel dans la transformation des organisations pluralistes : analyse comparée de deux hôpitaux. » *Revue de Gestion*, no. 247 (2015) : 45–66,8–9,137.

Helfer, J.P., Kalika, M., Orsini, J. « Management : Stratégie et Organisation (8e Éd.). » Vuibert. 2010.

Helfer, J.P., Kalika, M., Orsini, J. « Management stratégique. » Vuibert. 2016.

Henriet, Bruno., et Krohmer, Cathy. « Le couple DG-DRH à l'épreuve des démarches compétences. » *Revue française de gestion* n° 212, no. 3 (Mai 1, 2011) : 13–28.

Johnson Gerry, Whittington Richard, Scholes Kevan, Angwin Duncan, Regnér Patrick, Fréry Frédéric. « Stratégique ». Pearson France. 2014

Landrieu, V., Ramspacher, M.S. (31/03/2014). PDG cherche DRH pour relation durable. www.lesechos.fr

Laroche, Hervé., et Nioche, Jean-Pierre. « L'approche cognitive de la stratégie d'entreprise. » *Revue française de gestion* no 160, no. 1 (2006) : 81–105.

Le Boulaire, Martine. « Gestion des compétences, stratégie et performance de l'entreprise : quel est le rôle de La Fonction RH ? » *Revue de Gestion Des Ressources Humaines*, no. 70 (20081001) : 51–68,117.

Lorino, Philippe., Tarondeau, Jean-Claude. « De la stratégie aux processus stratégiques ». *Revue Française de Gestion*, no. 160 (2006) : 307 à 328 ; 332.

Martin, Dominique. « L'analyse stratégique en perspective : retour sur la Sociologie des organisations de Michel Crozier. » *Revue Européenne Des Sciences Sociales* T50, no. 2 (2012).

March, James G. « Les Mythes Du Management », compte rendu résumé de la conférence prononcée par James G. March à l'Ecole des Mines de Paris, le 28 mai 1998, co-organisée par le Groupe de Réflexion sur l'Enseignement Supérieur de la Gestion (GRESUP) de l'Ecole de Paris du Management.

Marcon, Christian. « Le champ d'action réticulaire : un espace de communication stratégique hybride. » *Communication et organisation*, no. 20 (Novembre 1, 2001).

Metzger, Jean Luc. « Changement perpétuel : source de pénibilité. » *HAL*, 2011. HAL Id : hal-00786746

Mintzberg, Henry. « Le Management, Voyage au centre des organisations ». *Eyrolles.* (1989)

Munier, Francis. « Le paradoxe Schumpétérien ou l'absence de « Schumpeter Mark II » - Cairn.info, » 2013.

Nekka, Hadj. « Le DRH de demain et la création de valeur. » *Management & Avenir* 4, no. 2 (2005): 139.

Paillé, Pascal. « Transformation des entreprises et engagement organisationnel - tendances actuelles pistes de recherche. » *Revue de gestion des RH*, 2004.

Perret, Véronique. « Les paradoxes du changement organisationnel, » dans V. Perret et E. Josserand. Ellipses. 2003, 253–297.

Perret, Véronique., Josserand E. « Le paradoxe : penser et gérer autrement les organisations. » Editions Ellipses. 2003.

Perrot, Serge., et Ederlé, Nicolas. « G.R.H. et vision stratégique : un éclairage croisé. » *Ideas Working Paper Series Form RePec*, 2002.

Pichault, François. « Gestion du changement-vers un management polyphonique. » Edition de Boeck (2013).

Pichault, François. « Gestion des ressources humaines et relations professionnelles ». Moovapps processus métiers Septembre 25, 2016.

Piot-Tricotoire, Françoise. « Le pouvoir des mythes dans la société française postmoderne. Des créatifs au social, du social au mythe. » m@gm@, 2013, vol.11 (n2), pp.1-7.

Plane, Jean-Michel. « Hypermodernité et développement des ressources humaines : vers de nouvelles aspirations individuelles ? » *Hypermodernity and Development of Human Resources: Towards New Individual Aspirations ?*, no. 64 (Décembre 2007) : 291–303.

Prévot, Frédéric., Brulhart, Franck., Guieu, Gilles., et Maltese, Lionel. « Perspectives fondées sur les ressources. Proposition de synthèse. » *Revue Française de Gestion* 36, no. 204 (Mai 28, 2010) : 87–103. Doi : 10.3166/rfg. 204.87-103.

Robert, Jocelyne. « Gestion des ressources humaines, stratégie et gestion ». *Personnel & Gestion*, n° 1 (2005).

Romelaer, Pierre. « Organisation : panorama d'une méthode de diagnostic. » *BU Dauphine*, 2012.

Rouleau, Linda., Allard-Poesi, Florence., et Warnier, Vanessa. « Rencontres Avec Ann Langley, Damon Golsorkhi et Valérie Chanal. » *Conversations with Ann Langley, Damon Golsorkhi, Valérie Chanal.*, no. 174 (Mai 2007) : 191–204.

Rouleau, Linda., Allard-Poési, Florence., and Warnier, Vanessa. « Le management stratégique en pratiques. » *Revue Française de Gestion* 33 (2007).

Roy, Mario., Audet, Madeleine. « La transformation vers de nouvelles formes d'organisation plus flexibles : Un cadre de référence - ProQuest. » Accessed Mars 6, 2016.

Sanséau, Pierre-Yves., Matmati, Mohamed., Calamel, Ludivine. « Le DRH au cœur de la crise économique : rôles revendiqués et attentes pour demain." *Management & Avenir*, no. 61 (2013).

Sabourin, Francine. « Une Perception Stéréotypée et Réductrice de La Fonction RH, » Gestion ; Automne 2015 ; 40, 3;

Scouarnec, Aline. « Le DRH de demain : Esquisse d'une rétro-prospective de la fonction RH. » *Management & Avenir* 4, no. 2 (2005) : 111.

Séguin, Philippe. « Traité d'économie et de gestion de la santé. » Edited by Pierre-Louis Bras, Gérard de Pouvourville, and Didier Tabuteau. Paris, France : Éditions de Santé : Sciences Po. Les Presses, impr. 2009, 2009.

Servel, Laurence., et Carcassonne, Marie. « Dire Le Temps, Dire Le Changement, » In Thoemmes J., Tremblay D. J., (coord), Temporalités – Temporalités sociales et marchés, n° 10 (2009/2).

Siegel, Dominique. « Réflexion sur la stratégie ». *La Revue des Sciences de Gestion : Direction et Gestion* 43.230 (Mar/Apr 2008): 15-23,8.

Sopranot Richard. « La capacité de gestion du changement à la gestion des capacités de changement. » Gestion. 29,4. P31. Hiver 2005.

Taponat, Gérard. « RH et Relations Sociales. » Studyrama. Focus RH. Paris, France, 2010.

Thévenet, Maurice. « La culture d'entreprise : une ressource. » Encyclopédie RH.52012). P365

Tréanton, Jean-René. « Crozier Michel et Friedberg Erhard, L'acteur et le système. Adam Gérard et Reynaud Jean-Daniel, Conflits du travail et changement social. Clegg Stewart and Dunkerley David, Organization, class and control. "*Revue française de sociologie* 23, no. 2 (1982): 311–15.

Ulrich, Dave., Brockbanck, Wayne. « RH : Création de Valeur Pour L'entreprise. » De Boeck. Bruxelles, 2010.

Verrier Gilles. « Stratégie et RH - L'équation Gagnante ». *Dunod.* (2012).

Walsh, Isabelle., Renaud, Alexandre. « La théorie de la traduction revisitée ou la conduite du changement traduit. » Application à un cas de fusion-acquisition nécessitant un changement de Système d'Information*. Management & Avenir2010/9* (n° 39) Pages : 428

Weppe, Xavier., Warnier, Vanessa., Lecocq, Xavier., Fréry, Frédéric. « Quand les postulats d'une théorie induisent de mauvaises pratiques : La théorie des ressources selon J.B. Barney. » *Revue Française de Gestion* 38. May 16, 2016.

Whittington, Richard. Strategy-as-practice. Long Range Planning, Vol. 29, No. 5, pp. 731 to 735. 1996.

Whittington, Richard, Ludovic Cailluet, and Basak Yakis-Douglas. "Opening Strategy: Evolution of a Precarious Profession." *British Journal of Management* 22, no. 3 (Septembre 2011) : 531–44.

Whittington, Richard. « Completing the Practice Turn in Strategy Research. » *Organization Studies*, no. 27 (2006) : 613 à 634.

ANNEXES

Annexe 1 : Guide d'entretien

Annexe 2 : Grille d'analyse des entretiens par question

Annexe 3 : Grille d'analyse des entretiens par thème

Annexe 4 : CR des entretiens menés