

MBA Dauphine « Management des Ressources Humaines »

2004/2005

La décentralisation du Management RH :

Quels enjeux, limites et réalités du partage des rôles et responsabilités avec les managers opérationnels ?

*Marie-Christine Leroux - Laurent Mauroy - Sophie Mauvieux -
Isabelle Pham - Monique Piat*

Avec le soutien de Monsieur Izy Béhar, Eutelsat

INTRODUCTION

Aujourd'hui, les Directions de Ressources Humaines doivent s'acquitter de nombreuses tâches liées à la stratégie générale, à la planification et à la gestion du capital humain dans des organisations en pleines mutations économiques, organisationnelles, sociologiques, sociétales....

En réponse à ces contraintes et objectifs nouveaux, une évolution de la fonction Ressources Humaines semble s'imposer, passant, notamment, par la décentralisation d'une partie de la Gestion des Ressources Humaines vers les managers opérationnels.

La réflexion du groupe a porté sur l'efficacité du partage des responsabilités lors de la mise en œuvre des processus Ressources Humaines.

Comment, par exemple, favoriser l'équité dans le Management des hommes, malgré les comportements managériaux parfois non-éthiques de certains dirigeants ? Ou, comment favoriser ce partage des pratiques RH entre la Direction des Ressources Humaines et le manager opérationnel au travers des thèmes les plus courants que sont la rémunération, le suivi des carrières, la formation, l'évaluation... ?

Nous nous sommes ainsi interrogés sur les enjeux, limites et réalités du partage de la fonction Ressources Humaines avec les managers opérationnels. Y a-t-il vraiment des outils RH adaptés aux managers de proximité ? Permettent-ils de mobiliser les équipes ? La GRH doit-elle être absolument décentralisée et quelles sont les limites de la décentralisation de la fonction RH aux managers opérationnels ? Quel type de décentralisation selon l'organisation ou encore quelle organisation favoriser pour mieux décentraliser ?

Avant de répondre à l'ensemble de ces questionnements, nous nous sommes d'abord intéressés à la notion de décentralisation, à l'évolution des acteurs de la gestion des ressources humaines, au rôle majeur que peuvent jouer les nouvelles technologies dans ce processus, et enfin, aux grandes tendances commentées par diverses études et publications.

Les entretiens que nous avons menés à la fois auprès de responsables R.H. et de managers nous permettront dans la deuxième partie de ce mémoire de mettre en exergue les enjeux, réalités et dilemmes d'une gestion partagée des ressources humaines.

La dernière partie restitue enfin les propositions du groupe de mémoire pour mobiliser et rendre responsables les managers dans le cadre du partage optimal de la fonction Ressources Humaines, en proposant un accompagnement adapté des managers de proximité par la Direction des Ressources Humaines, en repositionnant la fonction Ressources Humaines en partenaire « terrain », et en recherchant les cohérences dans le management RH.

Gageons que nos études empiriques et la restitution de nos connaissances universitaires, acquises au travers de la formation au MBA Management RH, enrichissent tous les travaux déjà menés sur le même thème...

SOMMAIRE

PREMIERE PARTIE : LA DECENTRALISATION, APPROCHE CONCEPTUELLE ET STATISTIQUE

1. LA DECENTRALISATION : DEFINITIONS ET MODES D'APPLICATION	8
1.1 DECENTRALISATION ET NOTIONS VOISINES : DEFINITIONS	8
1) La déconcentration (pays).....	8
2) La délégation individuelle (individu)	10
3) La délégation collective (entreprise ou groupe)	10
• L'externalisation : délégation externe	10
• La décentralisation : délégation interne	10
1.2 LES MODES DE DECENTRALISATION	12
1) La décentralisation verticale	12
2) La décentralisation horizontale.....	14
3) Le cas particulier des services partagés ou centres d'expertise	14
2. ORIGINE DE LA DECENTRALISATION ET EVOLUTION DE LA FONCTION R.H.	15
2.1 Evolution de la fonction RH	15
1) La période 1850 à 1950 : la création des services du personnel et le début de la gestion du personnel	15
2) La période de 1960 à 1990 : essor de la fonction ressource humaine et gestion systémique	16
• De 1960 à 1980 : l'expansion économique en Europe.....	16
• De 1980 à 1990 : les années de crise économique et la remise en cause des pratiques antérieures	17
3) De 1990 à 2005 : évolution vers une gestion stratégique des ressources humaines.	17
2.2 Le contexte actuel de la G.R.H.	20
1) La personnalisation.....	20
2) L'anticipation.....	20
3) L'adaptation.....	21
4) La mobilisation	21
5) Le partage	21
3. LES ACTEURS DE LA G.R.H.	22
3.1 La fonction R.H.	22
1) Ses missions.....	22
• Quatre types de DRH selon Ulrich.....	22
« Expert administratif ».....	23
« Partenaire stratégique »	24
« Agent de changement ».....	24
« Champion des salariés ».....	24
• Trois types selon Tyson et Fell	24
Le DRH « exécutant » :.....	24
Le DRH « administrateur de contrats » :.....	25
Le DRH « architecte » :	25
• Synthèse	26

2)	Ses structures	26
	• La structure centrale de la G.R.H.....	28
	• Les structures décentralisées de G.R.H.....	28
3.2	Evolutions dans l'exercice des responsabilités managériales (étude des publications).....	30
1)	Les « cinq fonctions du manager » (selon Peter Drucker, 1977).....	30
2)	Le « management de proximité » (selon Maurice Thévenet, 2003 et autres ouvrages)	31
3)	Des managers « Tous DRH » (selon Jean-Marie Peretti, 2003).....	36
4)	Des managers « Tous Responsables » (selon Jacques Igalens, 2004)	39
5)	Synthèse.....	41
4.	<u>S.I.R.H., N.T.I.C. : QUELLE PLACE DANS LA DECENTRALISATION ?</u>	44
4.1	La genèse.....	44
1)	Les progrès importants réalisés dans le domaine informatique	44
2)	Le contexte particulier de la fin des années 90.....	45
3)	Les défis croissants auxquels les D.R.H. sont confrontés	45
4.2	S.I.R.H. : quelles définitions, quelles applications ?.....	47
1)	Le système informatique n'est pas le système d'information.....	47
2)	Les intranets R.H.	47
3)	Les nouveaux S.I.R.H. et leurs domaines d'application.....	48
4.3	Impacts organisationnels et culturels des S.I.R.H. informatisés:	50
1)	Sur la gestion globale des ressources humaines	51
2)	Sur ses acteurs	52
	• Des managers plus impliqués et responsables.....	52
	• Une fonction R.H., plus efficiente et reconnue	53
	... grâce une meilleure productivité	53
	... un meilleur service client	55
	... mais le chemin est encore long et parfois semé d'embûches	55
4.4	Outil de décentralisation ou de contrôle ?	56
5.	<u>LA DECENTRALISATION AUJOURDHUI : QUELLES TENDANCES ?</u>	58
1)	Statut global.....	58
	• Une fonction R.H. en mutation	58
	• Une décentralisation sous des formes diverses	59
	• La décentralisation a un coût.....	61
2)	Dans quels domaines de G.R.H. interviennent les managers ?.....	61

DEUXIEME PARTIE : ENJEUX, REALITES ET DILEMMES D'UNE GESTION PARTAGEE DES RESSOURCES HUMAINES

1.	LES MANAGERS SONT-ILS REELLEMENT «TOUS DRH» ?	64
1.1	Un secteur : l'industrie, deux entreprises : une PME et un groupe	64
1)	Rencontre avec le DRH d'une PME industrielle	64
	• Le contexte :	64
	• Les exemples et constats	65
	• Synthèse des limites de la décentralisation dans cette PME industrielle:	68
2)	Un autre exemple dans l'industrie : le Groupe SIEMENS	69
	• Le contexte :	69
	• Les outils et pratiques mis en oeuvre	70
	• Les conclusions du DRH	72
	• Synthèse :	72
1.2	Regards croisés d'entreprises sur des fonctions déléguées de la G.R.H.	74
1)	La rémunération	74
	• Définition du sujet	74
	• En quoi la rémunération est-elle un enjeu pour la DRH ?	74
	La rémunération contribue à la performance sociale	75
	La rémunération contribue à la performance économique	75
	La rémunération devient un domaine d'expertise RH	76
	• En quoi la rémunération est-elle un enjeu pour le manager ?	76
	La rémunération est un outil d'animation d'une équipe	76
	Le manager démontre sa compétence managériale à travers la décision de rémunération	76
	• Quelle répartition des rôles entre les acteurs ?	78
	• En synthèse	79
2)	Les entretiens d'évaluation	81
	• Définition du sujet :	81
	• Les enjeux RH de l'entretien d'évaluation :	81
	• Quels sont les niveaux d'implication des managers ?	84
	• En synthèse	86
3)	La formation	87
	• Définition du sujet	87
	• En quoi la formation est-elle un enjeu pour la DRH ?	88
	• En quoi la formation est-elle un enjeu pour le manager ?	90
	• Quelle répartition des rôles entre les acteurs ?	91
	• En synthèse	93
4)	Le dialogue social et la régulation sociale	93
	• Définition du sujet	93
	• En quoi le dialogue social est-il un enjeu pour la DRH ?	94
	• Quels sont les niveaux d'implication des managers ?	94
	• En synthèse	98
2.	REALITES DES ENJEUX ET DILEMMES DE LA DECENTRALISATION	100

TROISIEME PARTIE : COMMENT FAIRE DU MANAGER UN ACTEUR DE LA GRH MOBILISE ET RESPONSABLE ?

1. PAR UN POSITIONNEMENT OPTIMAL DE LA FONCTION RH : RE-ENGINEERING	103
1.1 Améliorer la qualité du pilotage opérationnel des processus RH.....	103
1) Structurer, organiser, contrôler les décisions de GRH des managers.....	103
• Nécessité de structurer et organiser les décisions du management opérationnel	103
• Nécessité de contrôler les décisions du management opérationnel.....	104
• Nécessité d’assurer la cohérence opérationnelle du pilotage des processus RH partagés.....	105
2) Anticiper les décisions de GRH prises par la ligne managériale de proximité.....	107
3) Chercher le juste équilibre entre un pilotage des processus RH trop centralisé par la DRH et une conduite trop décentralisée entre les mains des managers.....	107
1.2 Optimiser l’organisation de la fonction RH.....	108
1) Décentraliser l’organisation interne de la fonction RH en alignement de la configuration organisationnelle de l’entreprise.....	109
• Organiser la fonction RH dans les grandes entreprises.....	109
• Organiser la fonction RH dans les entreprises moyennes.....	110
• Organiser la fonction RH dans les PME.....	110
2) Déployer les équipes RH sur le terrain au service des opérationnels.....	110
• Agencer la fonction RH au service des managers.....	110
• Organiser le tandem entre fonction RH et opérationnels.....	111
3) Optimiser les effectifs RH de l’organisation.....	113
• Améliorer la productivité du SIRH.....	114
Faire évoluer, repenser et simplifier les outils.....	114
Mesurer le retour sur investissement du projet e-RH.....	114
1.3 Manager la professionnalisation de la fonction RH au service de la décentralisation.....	115
1) Organiser la montée en expertise de la fonction RH.....	116
• Intégrer la « logique d’affaires ».....	116
• Rentrer dans les « nouvelles logiques professionnelles ».....	116
• Manager les connaissances de la fonction RH en fonction du projet.....	118
2) Gérer la diversité des compétences au sein des équipes RH.....	118
• Pour optimiser l’efficacité opérationnelle des équipes RH.....	118
• Pour asseoir la contribution des équipes RH au projet de partage de la fonction RH.....	119
3) Adapter le style de direction de la DRH.....	120
• Par un changement d’attitude.....	120
• Par l’adoption d’une culture de proximité avec les managers.....	120
• Par un management de l’équipe RH cohérent.....	120
2. PAR UN ACCOMPAGNEMENT ADAPTE DES MANAGERS DE PROXIMITE :.....	122
2.1 Apprendre à déléguer la fonction RH.....	123
2.2 Diffuser la culture d’entreprise :	124
2.3 Communiquer la politique RH.....	127
2.4 Gérer les compétences managériales.....	128

2.5	Fixer des objectifs RH - Evaluer les managers.....	131
2.6	Faire du SIRH un vrai outil de décentralisation.....	133
2.7	Impliquer les managers.....	137
2.8	Se positionner en Coach interne.....	139
3. PAR LA RECHERCHE DE COHERENCE DANS L'ORGANISATION RH : APPROCHE SYSTEMIQUE DE LA DECENTRALISATION.....		
3.1 Les « modèles de GRH » comme facteurs clés de succès de la décentralisation.....		147
3.2 Identifier les facteurs contextuels impactant la GRH et la décentralisation.....		149
1)	Les contextes externes impactant la décentralisation.....	150
	• La culture nationale.....	150
	• Le secteur professionnel.....	150
	• La situation de l'entreprise sur son marché.....	151
2)	Les contextes internes impactant la décentralisation.....	152
	• La taille de l'entreprise.....	152
	• Le statut juridique de l'entreprise.....	152
	• La culture de l'entreprise, les relations inter-personnelles et les styles de management.....	153
	• La structure de l'organisation.....	154
	• La situation financière de l'entreprise, les orientations stratégiques de l'entreprise.....	154
3.3 Rechercher les cohérences et construire la décentralisation dans une approche globale de la GRH.....		155
1)	Pratiquer des « audits de cohérences » sur la décentralisation au sein des contextes de l'organisation.....	155
2)	Construire la décentralisation dans une approche globale de la GRH.....	156
	• Proposition d'approche globale de GRH vers la décentralisation.....	156
	• Proposition de démarche de conduite du changement.....	157
CONCLUSION.....		159
BIBLIOGRAPHIE.....		162
ANNEXES		
1)	Questionnaire type « Manager » et compte rendu consolidé des entretiens « Manager ».....	Erreur ! Signet non défini.
2)	Questionnaire type « Professionnels R.H. » et compte-rendu individuel....	Erreur ! Signet non défini.

1. LA DECENTRALISATION : DEFINITIONS ET MODES D'APPLICATION

Les pratiques managériales des entreprises ont dû évoluer afin de s'adapter aux mutations politiques, économiques, sociales et techniques. Dans ce contexte, la fonction Ressources Humaines est contrainte d'intégrer dans son management la **demande d'une autonomie ou d'une décentralisation croissante de la gestion des ressources humaines**.

Toutefois, l'introduction de la notion d'**autonomie** a pour conséquence une nouvelle problématique : le **contrôle**. Parmi les acceptions de l'autonomie, rappelons la définition de Jacques Païtra (2001) qui désigne par autonomie « *la faculté et la volonté qu'ont les gens de se comporter selon les règles qu'ils ont choisies tout en tenant compte des contraintes et des systèmes sociaux dans lesquels ils doivent agir, en s'adaptant au mieux, en se préparant, en se formant pour les négocier* ». L'autonomie s'accompagne de la notion de **contrôle**. On entend par contrôle les « *dispositifs permettant aux responsables d'assurer la maîtrise du fonctionnement de l'entreprise, c'est-à-dire de déclencher des actions qui produisent des effets attendus, dans les délais prévus* » (Cohen, 1995).

La décentralisation constitue une délégation de pouvoir au sein de l'organisation. Selon Mintzberg (1990), « *le pouvoir détenu par les membres d'une organisation s'observe dans le degré de contrôle qu'ils ont sur le processus de décision.* »

Nous définirons le concept de délégation qui peut être interne ou externe, individuelle ou collective. Nous limiterons le champ de notre étude à la décentralisation, délégation interne et collective dans le contexte d'une entreprise (groupe et établissement), et en particulier au partage de la G.R.H. avec les managers opérationnels.

Nous présenterons ensuite les modalités de cette délégation de responsabilités et les outils d'aide pour y parvenir. Nous verrons alors quel est l'impact de cette réorganisation sur les fonctions traditionnelles de GRH.

1.1 DECENTRALISATION ET NOTIONS VOISINES : DEFINITIONS

1) La déconcentration (pays)

La déconcentration est « *la règle générale de répartition des attributions et des moyens entre les différents échelons des administrations civiles de l'Etat*¹. C'est un système d'organisation administrative dans lequel sont créés à la périphérie des relais du pouvoir central.

La déconcentration consiste alors à transférer des attributions de l'échelon central aux autorités de l'Etat implantées dans les circonscriptions administratives. Ce fut le maître mot employé pour définir la réforme de l'administration française. Les principes en étaient

¹ Article 1^{er} du décret du 1^{er} juillet 1992 – Charte de la déconcentration

énoncés dans la Circulaire Rocard dans ces termes : *"Mettre en œuvre la déconcentration, c'est faire en sorte que les décisions, dans les domaines de compétences de chacune des administrations, soient prises au plus près de ceux qu'elles concernent directement, c'est faire en sorte que les responsables administratifs disposent d'une plus grande autonomie de décisions, tant sur le plan administratif que sur le plan de la gestion budgétaire. Cela passe en particulier par une déconcentration des actes de gestion des personnels et par une déconcentration de la pratique de la négociation"*.

C'est donc toujours l'Etat qui agit, mais pour être plus efficace, il rapproche certaines de ses autorités de ses administrés. Les organes centraux de l'administration d'Etat installent des agents, les services déconcentrés, afin d'agir dans des aires géographiques délimitées : les circonscriptions administratives. Les pouvoirs centraux conservent les pouvoirs de nomination, de notation et disciplinaire.

Ce phénomène s'accompagne d'une déconcentration de la gestion des ressources humaines. Le passage d'une négociation centralisée à des négociations locales, qui a d'ailleurs amené les syndicats à revoir entièrement leur organisation et leur mode de fonctionnement interne (également hiérarchisé et centralisé), est assez représentatif de la volonté de gérer "au plus près" du terrain. Selon les institutions, le processus est plus ou moins important et a concerné en premier lieu la gestion administrative du personnel puis la gestion des carrières (avancement, évaluation) et de plus en plus le recrutement, les mobilités et les rémunérations. Ce processus est assez difficile à gérer puisque le risque d'instaurer des pratiques locales est très fort et aboutit à une inégalité croissante entre les agents.

Le secteur de la Défense n'a pas échappé au processus de déconcentration que nous évoquons. En 1991 est fondé le Centre de Formation à la Gestion des Ressources Humaines (CFRH) dans le but de familiariser les cadres supérieurs, civils et militaires, aux outils de gestion des ressources humaines. Le management appliqué aux forces armées est une approche nouvelle qui entraîne l'adhésion et la poursuite partagée des objectifs.

Dans le domaine de l'Education, le processus politique de décentralisation s'est accompagné d'un processus administratif parallèle de déconcentration. Ce processus se caractérise notamment par la mise en œuvre progressive d'une nouvelle forme de régulation de l'action de l'éducation locale, qualifiée de "régulation de proximité".

Dans l'enseignement du second degré par exemple, la déconcentration met fin à un mouvement national à gestion centralisée, inadapté aux besoins de l'institution ainsi qu'aux attentes des personnels, en distinguant : la gestion des premières affectations et des demandes de changement d'académie centralisée au niveau du Ministère, et la gestion de mouvements intra-académiques décentralisée au niveau du Rectorat.

Quant à la fonction hospitalière, le Plan Hôpital 2007 et le rapport Couanau ont mis en évidence la crise de l'organisation et du fonctionnement interne des établissements publics. Le rapport Couanau préconise notamment :

- d'accroître l'autonomie de l'établissement pour mieux identifier les responsabilités et récompenser les engagements;
- de déconcentrer et de moderniser le pilotage du système hospitalier.

2) La délégation individuelle (individu)

La **délégation** peut être définie comme un acte de management. En effet, le délégant confie au délégué tout ou partie de sa fonction. C'est une pratique individuelle, de personne à personne. Si la délégation est définitive, la définition de fonction du délégué s'en trouve modifiée. La délégation est du domaine du développement personnel du salarié.

3) La délégation collective (entreprise ou groupe)

- **L'externalisation : délégation externe**

L'externalisation est le fait de faire réaliser une activité par une organisation extérieure et indépendante de l'organisation qui y a recours.

On note actuellement une externalisation croissante de certaines activités RH. Cette tendance nécessite des compétences d'interface entre les équipes RH et les prestataires extérieurs. Elle s'inscrit dans une logique de performance accrue de la fonction.

Les raisons de l'externalisation sont notamment :

- se recentrer sur le cœur de métier
- transformer les coûts fixes en coûts variables.

La délégation externe est assurée au travers d'un lien contractuel.

L'externalisation de la fonction R.H. s'étend aux activités de recrutement, évaluation, mobilité, aux activités de gestion du personnel, à la gestion des compétences, à la formation mais aussi à la DRH en PME-PMI.

Il faut toutefois distinguer le recours à une expertise ponctuelle dans le cadre de prestations de conseil de l'externalisation qui a un caractère permanent. C'est ce point que met en évidence Jacques Igalens (2000) qui voit dans l'externalisation un risque de « perte de sens ».

D'après le baromètre 2003 de l'externalisation TN Sofres Ernst & Young, la fonction formation est externalisée à 53 % dans les entreprises malgré le côté stratégique de la gestion des compétences. On assiste également au développement des prestations de conseil : accompagnement individuel des salariés tel que les entretiens de carrière, les bilans de compétences, l'outplacement collectif ou individuel, le coaching. Ce peut être des prestations de conseil en stratégie sociale, d'accompagnement en amont des opérations de fusions-acquisition.

- **La décentralisation : délégation interne**

La décentralisation est une notion complexe. Les définitions en sont nombreuses. La décentralisation peut être définie « *comme un acte émanant de l'organisation qui permet de connaître à quel niveau hiérarchique se situe la responsabilité d'une action ou d'une décision* » (Retour, 2003).

La décentralisation, contrairement à la délégation individuelle, est un **processus collectif** d'organisation.

C'est un concept qui peut se transposer sur toutes les structures où des décisions se prennent et s'appliquent : le pays, les collectivités, le groupe ou encore l'entreprise. La décentralisation des Ressources Humaines est liée de façon implicite à l'évolution des structures organisationnelles.

La décentralisation vise à laisser le délégataire libre du choix des moyens à employer pour atteindre les objectifs que ce dernier s'est fixés en application de la stratégie de l'organisation.

La décentralisation est souvent présentée dans les manuels ou dans les discours comme binaire. Il y aurait des entreprises centralisées et des entreprises décentralisées. Dans la réalité, il n'en est rien. La décentralisation est plutôt un **continuum allant du tout centralisé au tout décentralisé, avec de nombreuses situations intermédiaires**.

Selon Galambaud (2002), « *la décentralisation se conçoit (...) selon la logique de gestion* ».

Cette dernière s'articule en trois stades :

- la **définition des politiques** (l'objet même de la gestion),
- la **définition des processus** de mise en œuvre et leur conduite (le projet de la gestion),
- le **contrôle** tant des processus que des résultats obtenus.

La **politique** est définie comme « *les principes qui sont censés assurer la meilleure participation possible de l'usage des ressources humaines à la performance de la firme* ».

Si l'**optimisation des ressources** est recherchée au niveau de l'entreprise dans son ensemble, la définition des politiques est centralisée. Si à l'inverse, l'optimisation des ressources est recherchée au niveau local, les politiques sont donc décentralisées.

La **définition des processus** peut être, elle aussi, décentralisée. Toutefois, une définition centralisée des politiques et une définition décentralisée des processus rend nécessaire la mise en œuvre d'un contrôle accru des résultats.

Le contrôle ne se résume pas à la saisie de données dans des tableaux de bord. **Le processus de contrôle** doit être non seulement **défini mais aussi piloté**.

Le **pilotage** est le **premier degré de la décentralisation**. C'est la décentralisation du pilotage, non pas celle du seul contrôle qui induit la décentralisation. « Le contrôle est une fonction qui relève toujours d'un niveau structurel supérieur à celui de la mise en œuvre. » On parle de décentralisation de fait des politiques dans le cas où les entités chargées de la mise en œuvre d'une politique ou d'un processus ne sont soumises à aucun contrôle d'une autorité supérieure. Il s'agit alors des « politiques d'entités ».

Galambaud souligne que la décentralisation peut en outre se différencier au sein d'une même organisation selon :

- la **segmentation des populations** (ex : gestion des employés et ouvriers décentralisée, gestion des cadres centralisée).
- les domaines RH : ex : décentralisation de la formation ou de la rémunération, centralisation de la gestion des carrières.

La fonction Ressources Humaines apparaît aujourd'hui comme une **fonction à géométrie variable**. Comme le montre Maurice Thévenet (2004), « *le chef du personnel qui s'occupe d'ouvriers de fabrication n'est donc plus le modèle. (...) Le besoin d'avoir une activité RH s'exprime à tous les niveaux d'organisations qui sont constituées certes d'entités plus petites mais surtout d'entités, de statuts et de missions différents.* »

1.2 LES MODES DE DECENTRALISATION

Généralement, le terme "décentralisation" est utilisé pour désigner une délégation verticale du pouvoir dans l'organisation. Or, Mintzberg (1982) distingue deux formes de décentralisation qui peuvent exister au sein de groupes ou d'entreprises importantes composées de différents établissements ou filiales:

- la première sur un axe vertical;
- la seconde sur un axe horizontal.

1) La décentralisation verticale

La décentralisation verticale consiste effectivement en une délégation de pouvoir formel du haut vers le bas de la hiérarchie.

« Une responsabilité "décentralisée" indique qu'elle est assurée à des niveaux intermédiaires ou même à la base de la structure de l'entreprise. Cette logique de centralisation/décentralisation vise à atteindre un meilleur compromis entre adaptation locale et cohérence globale. » (Retour, 2001)

Au sein d'un groupe, elle consiste à déléguer à ses différents établissements ou filiales une partie de la gestion et de l'encadrement du personnel.

Le partage de la fonction RH peut alors s'organiser à plusieurs niveaux :

Au niveau de site :

- Organisation et contrôle du site,
- Résolution des problèmes personnels,
- Gestion des activités de base d'administration du personnel, de suivi des dossiers personnels,
- Pilotage des procédures (évaluation, gestion de la formation, reporting social)

Au niveau du métier (ex : commerciaux, ingénierie, fabrication) :

- Développement de politiques de recrutement, de formation, rendues nécessaires par la spécificité de la population,
- Mobilité professionnelle
- Gestion des compétences

Au niveau d'un pays :

- Suivi de la gestion sociale en relation avec les législations locales,

- Relations avec le marché du travail local

Au niveau d'une zone (Europe) :

- Contrôle de la cohérence des politiques,
- Développement de projets communs et d'initiatives communes en matière de GPEC,
- Partage de best practices

Au niveau Corporate :

- Définition de grands axes politiques,
- Gestion des hauts potentiels et cadres dirigeants,
- Gestion des systèmes d'informations et bases de données

Ex : Lafarge

Le Groupe Lafarge nous donne l'illustration du partage de la fonction RH entre les niveaux de l'organisation. Chaque activité est déclinée entre les unités, les 4 branches (plâtre, toiture, ciment et granulats & béton), le niveau Corporate et le pays. Ainsi, à titre d'exemple, les rôles et responsabilités de la définition et de la mise en œuvre de la politique d'internationalisation peuvent être répartis selon ce schéma :

X Rôle pilote pour la mise en œuvre de la politique (décision)
(X) Rôle participatif (consultation obligatoire)

ACTIVITE	UNITE	BRANCHE	CORPORAT E	COORDINATIO N PAYS
Fixation d'objectifs d'internationalisation (nombre, profils)	(X)	X	(X)	
Décision d'expatriation	(X)	X		
Suivi de l'expatriation et retour	X	(X)		
Mutations Inter-branches		(X)	X	
Mutations Inter-unités à l'intérieur d'une Branche	(X)	X		
Administration des expatriés	X (1)	X (2)	X (2)	(X)
Programme d'internationalisation des jeunes	X (3)	(X)		

(1) Responsabilité principale de l'Unité d'origine
(2) Services partagés avec les Branches pour la conception des contrats et la définition des principes
(3) Responsabilité partagée entre le pays d'accueil et le pays d'origine

Source : politique R.H. de Lafarge publiée sur leur site (2004)

Au sein d'un établissement, elle vise à rendre autonomes les encadrants (cadres opérationnels / chefs d'équipes) en leur confiant la gestion d'un certain nombre de

processus RH : appréciation individuelle, gestion du temps de travail, motivation – sanction, transmission des paramètres de paie promotion interne ...

La décentralisation verticale est la forme la plus fréquente. Dans la plupart des cas, la délégation concerne des processus RH tels que : le recrutement, l'animation, la sanction, l'évaluation individuelle, l'encadrement et la remontée des informations de paie...

2) La décentralisation horizontale

La décentralisation horizontale consiste à transférer une partie des fonctions RH à un autre cadre dirigeant de la superstructure de l'organisation : directeur financier ou marketing par exemple.

La décentralisation horizontale concerne un transfert de pouvoir informel vers des acteurs situés en dehors de l'encadrement et de la ligne hiérarchique.

La communication interne ou le conseil juridique peuvent être l'objet d'une décentralisation horizontale.

3) Le cas particulier des services partagés ou centres d'expertise

Par ailleurs, sur le modèle américain, les grandes entreprises (ex : France Telecom, Usinor, Danone) commencent à s'équiper en plates-formes de services partagés spécialisés dans la GRH. Souvent articulés autour d'un centre d'appel, ces bases techniques ont pour mission de traiter toutes les tâches administratives standardisées (paie, recrutement, formation, congés payés), mais aussi de jouer un rôle d'expertise et de conseil auprès des différentes unités opérationnelles. Ce type de réorganisation réduit considérablement la fonction RH car il s'accompagne d'une forte rationalisation de la fonction administrative. Dans ce dispositif, les cadres RH deviennent des "consultants internes pluridisciplinaires" en appui aux managers.

Encore récent, ce concept anglo-saxon de Shared Service Center conquiert progressivement l'Europe. La France se place en 3^{ème} position parmi les pays les plus avancés dans la mise en place de SSC. Les entreprises françaises y voient avant tout une réduction des coûts et une efficacité accrue.

Ces modes de décentralisation peuvent être observés au sein d'établissements ou de groupes. Leur mise en œuvre est liée aux modèles d'organisation et aux choix stratégiques. Dans le contexte actuel de mutation économique et d'accroissement de la performance, elle sera le résultat de contraintes internes et externes.

Quel que soit le mode de décentralisation, cette dynamique est favorisée par le développement des technologies de l'information et de la communication. Cet aspect de la décentralisation sera abordé en détail dans le chapitre 4 de cette première partie « S.I.R.H. – N.T.I.C. : quelle place dans la décentralisation ? »

2. ORIGINE DE LA DECENTRALISATION ET EVOLUTION DE LA FONCTION R.H.

2.1 Evolution de la fonction RH

Historiquement, la fonction Ressources Humaines s'est développée sous la dénomination « Fonction Personnel. » C'est au début des années 1990 que l'on parle de la Fonction Ressources Humaines simultanément à une approche plus stratégique des RH.

Toutefois, il n'existe pas de définition unique de la fonction RH. « *Jamais une fonction ne se sera autant interrogée sur elle-même et sur son devenir que la fonction « Personnel »,* remarque Galambaud (2002).

L'évolution de sa dénomination semble en fait traduire un réel changement de contenu.

1) La période 1850 à 1950 : la création des services du personnel et le début de la gestion du personnel

C'est la période de la naissance de l'industrie qui emploie une main d'œuvre nombreuse et peu qualifiée mais peu contrôlée et organisée (Peretti, 2005). Le chef d'entreprise seul ne peut gérer l'ensemble du personnel. Il devient nécessaire de **contrôler le travail des salariés par la hiérarchie.**

C'est également à cette époque, qu'apparaissent les syndicats dans l'entreprise qui s'opposent aux conditions de travail et de santé des employés et permettent le développement des relations patronales-syndicales. C'est la montée en puissance des spécialistes des relations sociales.

Puis vient le développement de l'Ecole des Relations Sociales animée par des chercheurs comme Elton Mayo ou Abraham H. Maslow qui s'intéressent aux conditions de travail.

Trois orientations dominent alors fortement cette période :

- *La première technique* : La production devient progressivement mécanique et répétitive permettant une standardisation des processus. Le service du personnel a pour but de sélectionner les personnes les plus qualifiées pour effectuer ces tâches, de leur apprendre à améliorer les gestes nécessaires à la tâche et de rétribuer de manière différente les plus productifs (paiement au rendement). Le développement de l'organisation scientifique du travail préconisé par Taylor permet d'exploiter les capacités des salariés. Pour cela, **le chef d'entreprise délègue les tâches de recrutement au service du personnel et de contrôle du travail aux surveillants d'atelier.** Le rôle de la gestion des ressources humaines est d'adapter la main d'œuvre aux tâches techniques selon la théorie X de Mac Grégor.
- *La deuxième juridique* : parallèlement, les syndicats trouvent une légitimité au sein de l'entreprise sur le sujet des conditions de travail. Le chef d'entreprise va devoir

avec l'aide des services du personnel, rédiger les contrats collectifs et veiller à leur application dans l'organisation. A partir de la seconde guerre mondiale, se développe la législation du travail. Au sein des services du personnel, des experts en relations sociales prennent la place des spécialistes du personnel.

- *La troisième psychosociale* : dès les années 20, les sociologues du travail s'intéressent à la place de l'individu dans l'organisation du travail, considérant que le travail à la chaîne est aliénant et a des effets néfastes sur la satisfaction des individus. L'environnement physique a pourtant un effet sur le rendement des salariés d'après l'Ecole des relations humaines. L'argent n'est pas le seul facteur de motivation mais le besoin d'appartenance à un groupe qui satisfait l'individu. Sur ce principe, la supervision de l'encadrement, vis à vis des individus, sera permissive. Se développent des programmes de formation de l'encadrement sur la philosophie de gestion, la satisfaction au travail, les styles de supervision et la productivité. Les spécialistes de la gestion retrouvent un rôle actif dans l'entreprise au sein des formations.

Jusqu'à la fin des années 50, c'est l'administration du personnel qui prime. La gestion du personnel englobe les notions de recrutement, formation, appréciation et rémunération des personnes employées dans une organisation mais aussi gestion des effectifs. La gestion est surtout administrative, basée sur les procédures et leurs applications.

Depuis sa création jusque dans les années 50, la fonction RH est centralisée évoluant dans une organisation fortement hiérarchisée et dans un contexte de marché administré de l'emploi. C'est l'émergence d'un système de gestion intégré du personnel ouvrier, dans le but de régler et de réguler l'ensemble des flux de main d'œuvre.

2) La période de 1960 à 1990 : essor de la fonction ressource humaine et gestion systémique (Bélanger, 1989)

Jusqu'à cette période, la fonction du personnel est composée d'activités juxtaposées. L'introduction de l'automatisation dans les procédés de fabrication et les études des systèmes obligent le directeur de l'organisation à avoir **une vision globale des organisations et des personnes**. Le responsable du service des ressources humaines prend le titre de chef du personnel et au sein du système considère les salariés comme des ressources nécessaires à la production.

Deux périodes sont à distinguer :

- **De 1960 à 1980 : l'expansion économique en Europe**

C'est la période économique des « trente glorieuses », commencée dans les années 1950, où les entreprises connaissent une croissance forte et une arrivée massive de personnel étranger peu qualifié (automobile, sidérurgie...)

Pendant cette période, les relations syndicales se développent, la taille des organisations change, les postes de travail se spécialisent par l'automatisation, les conditions de travail s'améliorent..., l'administration de ces entreprises devient plus complexe et les services de ressources humaines se développent car de nouveaux sujets sont à traiter par ces administratifs. Le travail intérimaire est en pleine expansion. Les avantages sociaux se développent tel que la quatrième semaine de congés payés et les congés maternité. La Fonction Personnel aborde la description des postes et de l'évaluation des compétences. C'est un environnement juridique, technique et social qui pousse à l'autonomie de la fonction RH par l'importance du droit du travail, une prise de conscience des limites du taylorisme. Cette autonomie se traduit par la constitution d'un plan de formation dans les années 1960.

- **De 1980 à 1990 : les années de crise économique et la remise en cause des pratiques antérieures**

Les chocs pétroliers successifs ont entraîné l'austérité, la restructuration, la reconversion des entreprises. Les entreprises « dégraissent » car c'est une période de rigueur budgétaire. L'inflation est faible mais le chômage est élevé. Les frais de personnel explosent : ils atteignent 70% de la valeur ajoutée. L'entreprise ne peut plus se développer et doit remettre ses pratiques à plat. L'appellation « fonction du personnel » se transforme en « direction des ressources humaines. » C'est l'apogée de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences pour permettre l'employabilité des salariés. C'est également la fin des augmentations massives et l'essor de la reconnaissance au mérite, principalement, pour l'encadrement. Les salariés souhaitent plus d'équité en matière de rémunération. C'est l'époque des groupes d'expression directe, du management participatif, du travail en commun, des boîtes à idées, des cercles de qualité.

De 1960 à 1990 : C'est la grande période de la participation des cadres à la gestion de l'entreprise. La DRH décentralise progressivement la gestion des ressources humaines au plus près du terrain aux managers.

3) De 1990 à 2005 : évolution vers une gestion stratégique des ressources humaines.

Les années 90 valorisent les ressources humaines par le développement des compétences, la mesure des potentiels, l'individualisation des rémunérations et la motivation des personnels...En s'appuyant sur la gestion des compétences, les DRH trouvent le moyen de s'affirmer comme de véritables partenaires stratégiques. Ils deviennent des « architectes sociaux » qui contribuent à la réflexion sur l'avenir de l'entreprise et ils amènent leur fonction au même rang que les autres fonctions stratégiques.

Les années 2000 seront confrontées à la gestion de la rareté et des diversités par la gestion des départs, la conservation des compétences, la gestion des savoirs, les techniques de recrutement et la fidélisation.

Devenu Directeur des Ressources Humaines, le chef du personnel incorpore le comité de direction des grands groupes. Il doit répondre à de nombreux défis tel que :

- *Au niveau technologique*, l'introduction de l'informatique et de la robotique qui fait évoluer les méthodes de travail, diminue la main d'œuvre nécessaire et demande des compétences nouvelles pour l'utilisation de l'outil de travail.
- *Au niveau économique*, d'après Didier Retour(2003), l'internationalisation des entreprises et les 35 heures sur le plan national ont obligé les directeurs de ressources humaines à intégrer les notions d'autonomie et de décentralisation de la gestion des ressources humaines.
Les règles du jeu du commerce international ont abouti à une ouverture des marchés sur les continents. Les activités des entreprises se répartissent sur l'ensemble des bureaux et filiales à l'étranger et la plus part des employés travaille à des milliers de kilomètres du siège de l'entreprise. Grâce à l'internet, l'information circule beaucoup plus rapidement et réduit les distances entre les collaborateurs. Les salariés voient leur autonomie se renforcer et interviennent dans des décisions qu'ils ne prenaient pas autrefois.
Sur le plan national, la mise en place des 35 heures a modifié les pratiques managériales et la gestion des ressources humaines par un changement des organisations de travail qui a permis aux salariés d'effectuer leur tâche hors de la présence des supérieurs hiérarchiques
- *Au niveau social*, deux facteurs sont à noter: le vieillissement de la population et la gestion des potentiels rares (société vieillissante : moins de jeunes pour remplacer les départs en retraite) et nouvelles attentes des salariés qui ne souhaitent plus sacrifier leur vie personnelle à une vie professionnelle (phénomène intensifié par la mise en place des 35 heures).
- *Au niveau juridique*, les syndicats prennent l'habitude de combattre les décisions de suppression d'emplois en se tournant vers la justice.

Suite à ces évolutions, de nouvelles attributions sont confiées à la direction des ressources humaines : **développer l'autonomie et le contrôle des collaborateurs et salariés et organiser la décentralisation de la gestion des ressources humaines.**

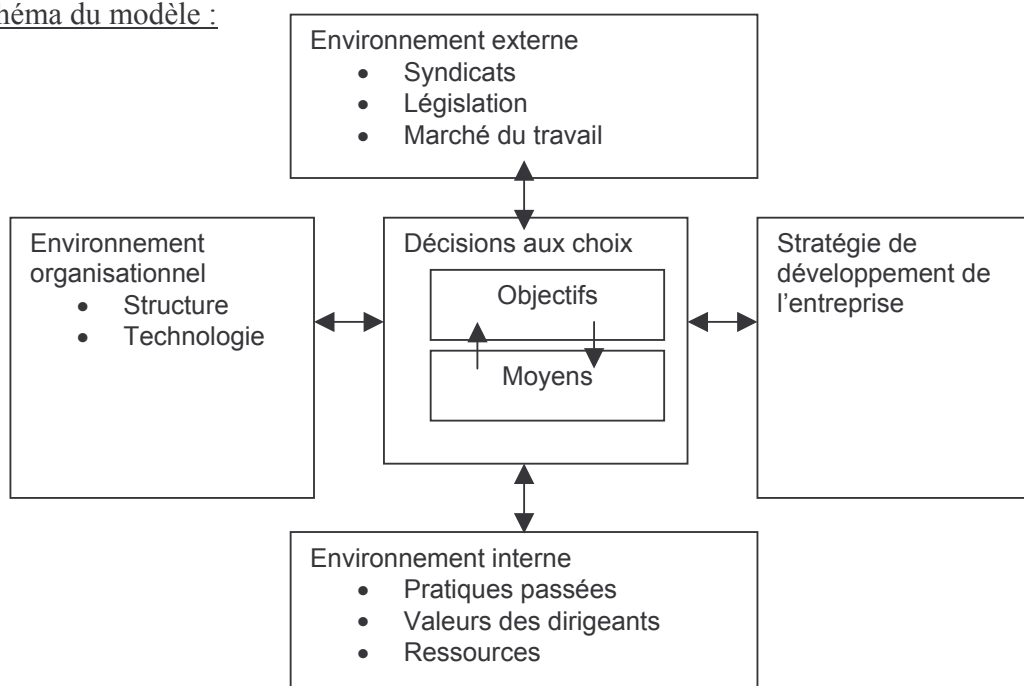
Les ressources humaines par le développement de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) deviennent une variable stratégique en travaillant sur le fait que l'entreprise est un ensemble de compétences collectives qui se développent en favorisant l'autonomie des groupes mais aussi par le développement et la reconnaissance des compétences personnelles du salarié (droit individuel à la formation). Or, la GPEC vise aussi à réduire, de manière anticipée, les écarts entre les besoins et les ressources par des politiques d'ajustement et des plans d'action collectifs et individuels. La Direction des Ressources Humaines transmet les plans d'action aux collaborateurs et aux managers opérationnels pour permettre l'adaptation des objectifs aux compétences individuelles des salariés. Elle joue alors **un rôle de contrôle sur les individus par leur évaluation.**

Exemple : Renault, dès 1998, a souhaité une Gestion des Ressources Humaines décentralisée vers ses managers opérationnels principalement sur les questions de la rémunération, de la formation des salariés, de l'amélioration des relations avec les syndicats. Les managers opérationnels sont appuyés par une équipe d'experts RH.

En même temps, le DRH intègre le comité de direction des groupes et participe à la « gestion stratégique de l'entreprise. » Comment définir la gestion stratégique de l'entreprise ? D'après Laurent Bélanger (1989), « *La gestion stratégique des ressources humaines est un processus de gestion qui consiste à prendre en considération les ressources humaines lors de l'élaboration et de la mise en œuvre des stratégies de gestion d'une entreprise, de façon que les orientations et les pratiques dans ce domaine soient harmonisées avec celles de l'entreprise, en tenant compte des contextes interne et externe qui ont cours à un moment donné.* »

Cette définition peut être représentée par le modèle de Dyer et Holder (1988) qui met en relation les facteurs environnementaux avec les moyens orientant la gestion des ressources humaines vers la stratégie.

Schéma du modèle :



Source : Dyer L. et Holder G. (1988)

Ce modèle renforce la présence des spécialistes des ressources humaines dans l'entreprise au sein des comités de direction pour comprendre la stratégie de l'entreprise et adapter en conséquence les ressources humaines afin de contribuer à l'atteinte des objectifs de l'entreprise.

En résumé, la fonction RH, d'après Allard (1990), Dolan, Hogue et Harbottle (1990) et Foucher (1991), a évolué principalement vers une envergure stratégique et une décentralisation des actes de gestion par :

- La participation à la Stratégie et à la culture d'entreprise : contribuer à réaliser les objectifs de l'entreprise, développer la culture de l'entreprise, assurer la fonction de conseil auprès de la haute direction et participer à la prise de décision dans une perspective d'avenir

- Le développement de nouvelles formes de partenariat entre employeurs, employés et syndicats : pour permettre la résolution des conflits
- La recherche de nouveaux modèles d'organisation du travail : promouvoir des valeurs organisationnelles, mettre en place une organisation aplatie avec un accroissement des responsabilités confiées au personnel (aplatissement des organigrammes, décentralisation des pratiques RH, mise en place des SIRH), décentraliser en plus petits centres de profits, l'imagination, la créativité et l'innovation,
- La flexibilité et l'harmonisation des politiques et des pratiques de gestion : favoriser la gestion des processus interactifs avec les managers (tel que les évaluations), améliorer la gestion des recrutements et des carrières, prévoir des programmes flexibles de rémunération liés à la contribution individuelle et en tenant compte des besoins.

Les années 1990 à aujourd'hui sont marquées par la décentralisation de la fonction RH vers les managers et une nouvelle orientation de centralisation de la direction des ressources humaines vers la stratégie de l'entreprise.

2.2 Le contexte actuel de la G.R.H

Pour répondre aux défis auxquels est confrontée la gestion des ressources humaines, les entreprises sont amenées à adopter de nouvelles logiques qui influencent les politiques sociales : personnalisation, anticipation, adaptation, mobilisation et partage.

1) La personnalisation

La logique de personnalisation (ou de l'individualisation) imprègne les politiques d'emploi (du recrutement à la gestion de carrière), de rémunération (individualisation des salaires et de la protection sociale complémentaire), de formation (plans individuels de formation), d'aménagement du temps (horaires personnalisés, congés discrétionnaires) et de communication.

Elle suscite l'apparition ou le développement de certaines pratiques : système d'évaluation des personnes, des performances, des potentiels, enquêtes d'opinion, bilans de compétences et plans de carrière ; et **implique la hiérarchie de façon croissante**.

2) L'anticipation

Sur la période 1944-1973 dite « des trente glorieuses », la croissance permettait de concilier absence de gestion prévisionnelle et maintien des équilibres, gommait les erreurs de gestion et tolérait une G.R.H. au jour le jour et peu rigoureuse.

Les vingt années qui ont suivi (jusqu'en 1983) ont fait ressortir les risques liés à l'insuffisante anticipation.

Aujourd'hui, le manque de visibilité implique une démarche anticipatrice favorisant les adaptations aux événements imprévus et à l'incertain. La réussite de la gestion court terme de l'emploi s'inscrit dans le cadre d'une gestion à moyen et long terme.

La maîtrise de la masse salariale à court terme n'est possible que dans le cadre d'une gestion stratégique des rémunérations. Le plan de formation annuel n'a de sens que dans le cadre d'un schéma directeur à moyen terme.

Une gestion à court terme sans anticipation multiplie les dangers à moyen terme et compromet la survie de l'entreprise.

3) L'adaptation

L'entreprise doit s'adapter rapidement et de façon optimale à toutes les évolutions de l'environnement et aux sollicitations internes et externes. Pour cela, elle recherche la **flexibilité** dans cinq directions :

- flexibilité quantitative externe (contrats à durée déterminée, intérim) ;
- flexibilité quantitative interne (heures supplémentaires, chômage partiel, modulation et récupération, aménagement du temps partiel amélioré, annualisation, etc.) ;
- flexibilité qualitative ou fonctionnelle (mobilité, polyvalence),
- externalisation (sous-traitance interne et externe, essaimage),
- flexibilité salariale (intéressement, rémunération réversible aléatoire, collective et individuelle, etc.).

La logique de l'adaptation (ou de la flexibilité) concerne tous les domaines de la G.R.H.. Pour faire face à un environnement cahoteux et chaotique, l'entreprise explore toutes les voies de la flexibilité quantitative et qualitative tant externe qu'interne (comme la décentralisation de la G.R.H. vers les managers opérationnels).

4) La mobilisation

Pour une même technologie mise en œuvre, la productivité diffère fortement dans les entreprises du fait des différences observées dans l'organisation de la production, dans la mobilisation des salariés et dans leurs qualifications. La mobilisation des salariés suppose une implication de la hiérarchie ; **les managers devant avoir la capacité de motiver leur équipe.**

5) Le partage

La fonction éclate et se répartit dans l'organisation générale, le D.R.H. devient le promoteur d'un nouveau concept : celui de la fonction partagée. Le partage permet une adaptation rapide et pertinente, la personnalisation réelle des décisions de G.R.H. et la mobilisation des salariés. Ce partage impose un **effort important de sensibilisation et de formation de la hiérarchie**, d'une part, et une mise à disposition des informations pertinentes, d'autre part (voir sur ce dernier point la partie traitant des N.T.I.C. et S.I.R.H.).

Réussir la mobilisation, l'adaptation, la personnalisation impose une nouvelle répartition des tâches. Les entreprises ont redonné à la hiérarchie une responsabilité sociale qui souvent leur avait échappé. Tout cadre exerçant une fonction de commandement participe à la G.R.H. dans le cadre de sa fonction. Le responsable R.H., pour sa part, est invité à partager les préoccupations des opérationnels, à devenir partenaire d'affaires.

3. LES ACTEURS DE LA G.R.H.

L'analyse de la décentralisation de la gestion des ressources humaines conduit à considérer les acteurs de la G.R.H. dans une entreprise, c'est à dire « l'ensemble des individus qui interviennent dans les activités par lesquelles une entreprise acquiert, stimule et régule quantitativement et qualitativement les compétences dont elle a besoin aujourd'hui et demain en vue d'atteindre ses objectifs » (Retour, 2003).

Dans l'entreprise, la Direction Générale reste le premier responsable de la gestion des Ressources Humaines, mais elle ne peut assurer elle-même toute la fonction. Elle doit en déléguer à la hiérarchie ou à des spécialistes fonctions R.H.

Bien que cette décentralisation concerne de nombreux acteurs tels que la direction de l'entreprise, la direction des ressources humaines, les managers, les syndicats, les salariés, nous limiterons notre observation aux deux principales populations concernées par ces nouvelles pratiques de délégation au sein de la G.R.H., à savoir : la fonction R.H. elle-même et les managers.

C'est par exemple, tout le sens de la réforme engagée par RENAULT en 1998, qui souhaitant notamment une G.R.H. décentralisée et plus performante, a confié aux managers opérationnels du groupe la responsabilité de la fonction ressources humaines pour les salariés dont ils ont la charge.

3.1 La fonction R.H.

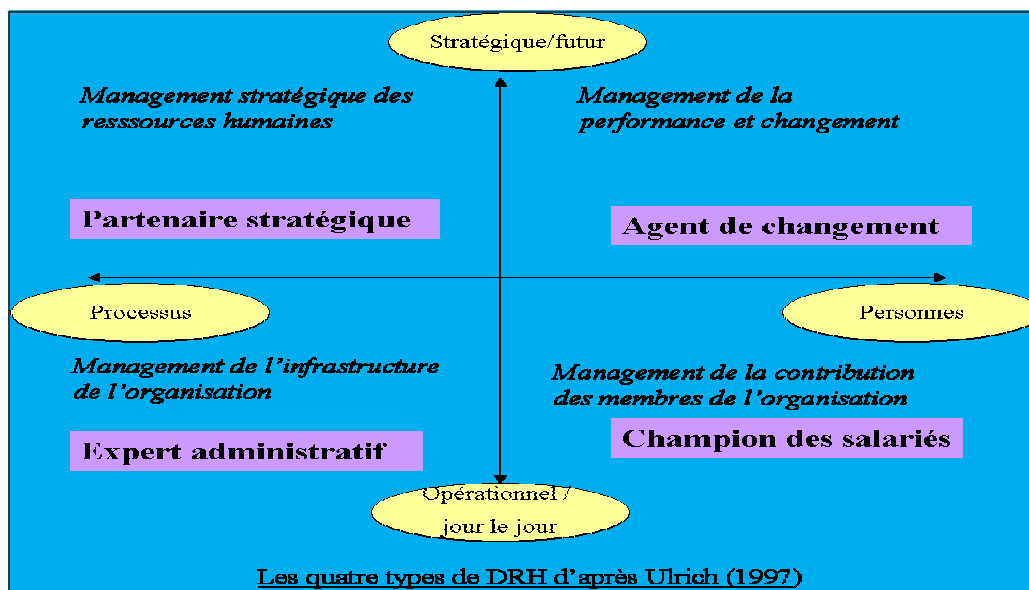
1) Ses missions

Comme nous l'avons constaté, la gestion des ressources humaines a considérablement évolué depuis l'émergence de la « fonction personnel » à la fin du XIXème siècle.

Igalens (2001) souligne l'évolution de la G.R.H. selon trois phases dans une « logique d'empilement et non de substitution », à savoir (1), la phase administrative qui correspond à l'image la plus classique de la fonction, avec l'intervention de spécialistes, (2) la phase de gestion centrée sur la motivation et la mobilisation des salariés, avec l'apparition de la gestion prévisionnelle, (3) la phase de développement avec la conciliation de l'économique et du social où la fonction R.H. prend une dimension stratégique.

- **Quatre types de DRH selon Ulrich**

Ulrich (1997) distingue quatre types de DRH. En croisant axe qui va de l'opérationnel / court terme au stratégique / long terme et un axe qui va d'une orientation processus à une orientation management des hommes, il parvient à mettre en évidence quatre rôles clés.



« Expert administratif »

Le management de l'infrastructure vise à une organisation efficace de l'administration du personnel. C'est un rôle de base de la DRH qui consiste à satisfaire l'application formelle du dispositif statutaire (convention collective, statut particulier) relatif à tout salarié dans l'organisation ainsi que la logistique de suivi du personnel.

Il inclut des activités de nature opérationnelle : la gestion des conditions d'emploi, l'exercice des droits et obligations sociales légales, conventionnelles, contractuelles ; l'évaluation des procédures de G.R.H. (contrôle de conformité) ; la gestion des opérations de la paie ; le fonctionnement des instances de représentation du personnel. De plus, les autres activités de gestion de la DRH (recrutement, formation, mobilité, gestion des compétences, etc.) ont également une composante administrative que l'on peut rattacher à ce rôle administratif.

Toutes ses activités administratives nécessitent une gestion opérationnelle des informations R.H. qui s'intègre dans la gestion d'un système d'information R.H. Elle consiste en :

- la définition et la maintenance des différents fichiers alimentant les bases de données R.H. : fichier-personnel, fichier-emplois, fichier-paie...
- la diffusion d'une information collective liée à l'application du statut du personnel (les avantages sociaux, les périphériques de rémunération, les régimes de protection sociale complémentaires...)
- la communication sociale liée à la communication interne en matière de R.H.

L'expertise administrative, compte tenu de la complexité croissante du cadre réglementaire, implique une attention constante et une mise à jour permanente des connaissances. C'est sur la dimension administrative que les directions générales attendent des DRH des progrès de productivité et de qualité les plus visibles, d'où un recours croissant aux N.T.I.C..

« Partenaire stratégique »

Le management stratégique des R.H. couvre les activités visant à la cohérence entre le G.R.H. et la stratégie. Il s'agit de faire en sorte que la stratégie R.H. supporte la stratégie de l'entreprise. Ceci implique que le DRH participe à la définition de la stratégie de son entreprise. Pour être reconnu comme partenaire stratégique, le DRH a développé des outils d'audit et d'analyses stratégiques sur des enjeux forts comme les politiques de rémunération, les restructurations, la gestion de carrière et la détection des hauts potentiels.

« Agent de changement »

Le management de la transformation et du changement développe la capacité de changer au sein de l'organisation. Le DRH, acteur de changement est au cœur de l'innovation, il consacre une part importante de son activité à encourager les comportements nouveaux plus efficaces et à mettre en place une culture de changement et de transformation. Pour aider l'entreprise à s'adapter au changement, l'homme de R.H. a dû vérifier que les processus R.H. favorisent la capacité de l'entreprise à changer et répondent aux attentes de ses clients « Directeur Général » et « Managers ». Le DRH se positionne ici en véritable partenaire d'affaires « Business Partner ».

« Champion des salariés »

Le management de la contribution des membres de l'organisation tend à développer une culture organisationnelle plus ouverte, entre les salariés, les managers et l'entreprise. Cette perspective implique de la DRH une approche de prestataire de service à l'égard de clients internes (direction, encadrement, salariés) ou externes (organismes publics, syndicats...) susceptibles d'avoir une influence sur elle. L'approche client-fournisseur appliquée à la G.R.H. s'impose de plus en plus, notamment depuis l'extension des concepts de marketing au fonctionnement interne de l'organisation et le développement des démarches axées sur la qualité dans les organisations.

Le salarié est considéré comme un client interne dont la satisfaction est essentielle à la réussite de l'entreprise. La performance de la DRH sera ici évaluée par rapport à sa capacité à répondre aux attentes de ses clients internes ; attentes qui globalement peuvent se résumer en cinq mots clés : Equité, Employabilité, Epanouissement, Ethique et Ecoute (Peretti, 2005).

- **Trois types selon Tyson et Fell**

D'après Tyson et Fell (1986) suivant l'environnement juridique, économique et socioculturel de l'organisation.

Le DRH « exécutant » :

Le DRH n'a pas d'influence sur les politiques RH, non intégrées à celles de l'organisation et dictées par la direction générale. Il met l'accent sur les budgets de l'organisation et non pas sur la stratégie de l'organisation en matière de planification. Il a peu de latitude de décision. Il travaille principalement avec les cadres de premier niveau. L'autorité est aux mains des cadres hiérarchiques et est soumise au leadership

des gestionnaires. Au niveau du contrôle, seuls les cadres hiérarchiques disposent de l'autorité, et seul, un cadre plus élevé peut apporter un changement. Les systèmes de gestion des RH sont fonction des exigences juridiques et sont reliés au système de paye. Les activités de la DRH sont routinières et se composent de tâches administratives qui ont trait aux personnes et non aux affaires. L'imputabilité relève d'un cadre hiérarchique supérieur (exemple : chef comptable). En règle générale, les aspects politiques ne constituent pas un enjeu, le DRH cherche à éviter les conflits. Pour faire carrière dans la Direction des RH, c'est une ascension par voie promotionnelle interne sans compétences particulières.

Le DRH « administrateur de contrats » :

Pour le DRH, les politiques RH sont bien établies, mais souvent implicites, inspirées des pratiques de relations industrielles. La planification des RH est à court terme sur un voir deux ans. La latitude de décision est encadrée. Il travaille en coopération avec les cadres de niveau intermédiaires. L'autorité est détenue par les cadres supérieurs. La DRH agit comme agent, mais commence à assurer un leadership dans sa marge d'autonomie. Le contrôle est influencé par la présence syndicale, le DRH recherche des ententes formelles avec les syndicats. Les systèmes de gestion se complexifient surtout pour faciliter les négociations. La DRH offre un soutien aux cadres hiérarchiques, exerce un rôle d'interprète en matière de relation du travail. L'imputabilité relève du cadre supérieur, voir du directeur général ou du président. En terme d'enjeux politiques, le pouvoir provient de la gestion des relations du travail. Pourtant le DRH peut être impliqué dans des conflits par son autorité mal définie et par les ententes négociées avec les syndicats. En ce qui concerne la carrière :

- les postes d'entrée sont réservées à des personnes provenant d'autres unités administratives,
- les postes les plus élevés permettent de devenir professionnel de la gestion des RH, le critère de sélection est la capacité à résoudre rapidement les problèmes quotidiens.

Le DRH « architecte » :

Les politiques RH sont explicites et visent l'atteinte des plans stratégiques et se basent sur la planification des RH. La planification des RH est conforme à la durée de la planification stratégique et tactique. La planification comporte des objectifs financiers et humains. La latitude de décision du DRH est grande. Son autorité est reconnue, il collabore avec les plus hautes instances et participe aux changements avec ces derniers. Le contrôle plus traditionnel est remplacé par des décisions rationnelles en raison d'une meilleure intégration des cadres hiérarchiques et de ceux de la DRH. Les systèmes de gestion des RH ont tendance à être complexes à cause de la présence de la planification et d'un système d'information. Dans les activités de la DRH, le DRH cherche à favoriser la mise en valeur des habilités du personnel, la conceptualisation et l'innovation. L'imputabilité relève du directeur général ou du président. Aux niveaux des enjeux politiques, le pouvoir provient de sa contribution aux objectifs de l'organisation. Le DRH dispose d'un statut égal à celui des autres directions, doit entraîner des collègues dans l'arène politique et peut ouvertement s'engager dans des conflits. La DRH comprend des professionnels de la gestion des ressources humaines, mais peut attirer des cadres hiérarchiques de façon permanente ou temporaire.

- **Synthèse**

Nous constatons toute la complexité du rôle du DRH (et de son équipe) qui doit être capable de donner des résultats dans chacun de ses domaines et répondre aux attentes des différents acteurs de l'entreprise, illustrées par Peretti (2005) dans le tableau ci-dessous.

Pour	la DRH doit être
Les dirigeants	Support de la stratégie Acteur de la compétitivité Créateur de valeur
Les managers	Garant du partage de la fonction Garant de l'empowerment
Les salariés	Garant de l'équité Garant de l'employabilité Garant de l'éthique
Les représentants de salariés	Garant de l'écoute Garant de la conformité Garant de la dynamique sociale

Source : Peretti J.M. (2005).

C'est dans le cadre de ces missions élargies que les DRH se repositionnent, tant vers l'amont que vers l'aval :

- **sur l'amont**, ils analysent l'adéquation entre les besoins en compétences de l'entreprise et les ressources disponibles. Ils interviennent auprès des directions générales sur les organisations possibles à partir du portefeuille de compétences dont dispose l'entreprise (ou pourra disposer à terme) ;
- **sur l'aval**, leur fonction évolue de plus en plus vers un rôle de conseil et d'appui. L'optimisation des ressources humaines dans la gestion quotidienne (menée en premier lieu par les opérationnels eux-mêmes), **conduit les équipes R.H. à être de plus en plus présentes sur le terrain, au plus près des réalités et des besoins.**

Néanmoins, notre étude empirique nous permettra de constater que le degré d'implication et de performance des équipes R.H. dans chacun de ces domaines variera suivant **le profil des acteurs en présence et les contingences internes et externes** de l'entreprise.

2) Ses structures

« Il n'y a pas de structure-type de la fonction Personnel », souligne Fombonne (1972). Les organigrammes sont adaptés à une entreprise donnée et même à une période donnée de la vie de cette entreprise.

Les relations entre la fonction R.H. et le reste de l'organisation prendront des formes très diverses suivant la configuration propre de l'entreprise et des critères tels que par exemple :

- la taille (nombre de salariés)
- le secteur d'activité
- le statut de l'entreprise (filiale d'un groupe étranger, établissement public)
- la dispersion et la localisation des établissements,...

Voyant par exemple comment la taille d'une entreprise peut impacter l'organisation même de la fonction R.H. et son degré de centralisation / décentralisation

Dans les P.M.E.

Dans les P.M.E., la fonction est rarement dotée de professionnels (spécialisés) : le rôle de directeur des ressources humaines est incarné par le chef d'entreprise ou un secrétaire administratif. La fonction est limitée à l'administration du personnel, au besoin avec l'aide de conseils externes et aux ajustements individuels pratiqués par une hiérarchie polarisée sur la production. Il n'y a généralement pas de partenaires sociaux et le droit social y est souvent vécu comme une ingérence coûteuse de l'Etat, sources de complications jugées inutiles.

Dans la grande entreprise

A l'opposé, la « grande entreprise » a les moyens de se doter de professionnels de haut niveau. La DRH peut concevoir alors des politiques intégrées à la stratégie à long terme de l'entreprise (intégration verticale) et cohérentes entre elles (intégration horizontale). Elle se donne les moyens de mettre les en œuvre (animation de l'encadrement, procédures et apports matériels) et en suit l'application (contrôle et correction). La négociation ou l'information des instances représentatives du personnel permet d'affiner les décisions et de convaincre les partenaires sociaux de leur légitimité. La DRH est responsable de la qualité de la communication qui la relie aux salariés par l'intermédiaire de la hiérarchie et des représentants du personnel. Ses performances sont discernables indirectement sur le terrain, au sein des équipes de travail : c'est la hiérarchie qui incarne au quotidien et traduit en action les différentes politiques du personnel.

Dans les très grandes entreprises

Dans les très grandes entreprises, la fonction R.H. peut être plus ou moins centralisée, le choix dépend de la nature des activités productives (programmables ou non, complexes ou simplifiées, diverses ou variables, etc.), de la volonté de rapprocher les décisions du terrain, de la culture et des capacités acquises par les différents relais. Les décisions sont décentralisées si elles accroissent l'efficacité de la fonction et si l'on peut se donner les moyens de contrôler leur cohérence d'ensemble.

Dans les organisations décentralisées, la DRH du siège comprend des services spécialisés dans la préparation des décisions politiques, qui assurent le suivi de leur application par les services du personnel des établissements et le relais hiérarchique.

La DRH n'englobe pas toujours tous les professionnels de la fonction. En effet, les responsables R.H. locaux peuvent parfois être rattachés aux directeurs de site, sans lien hiérarchique avec la DRH. Aux yeux des managers sur le site, ce sont ces RRH qui incarneront la fonction, avant la DRH. Néanmoins, la DRH reste l'instance politique. Ce sont les DRH qui portent le discours sur le partage et, la plupart du temps prennent les initiatives en la matière.

D'un point de vue plus général, quelles sont les missions d'une structure centrale par rapport à une structure décentralisée ?

- **La structure centrale de la G.R.H.**

Responsable devant le reste de l'entreprise (en particulier devant la direction générale) sur le plan des ressources humaines, la structure centrale de la G.R.H intervient à deux niveaux :

- En amont :
 - Dans **l'élaboration de la stratégie**, politique et/ou principes R.H. en fonction des orientations définies par le Comité de Direction et dans sa **communication aux structures locales**.
 - En fonction du degré d'autonomie qu'elle souhaite laisser aux structures locales, la structure R.H. centrale pourra plus ou moins être directive dans la **définition des processus et des outils**
- En aval, la structure centrale doit s'assurer d'une cohérence globale des actions avec la stratégie choisie puisqu'il s'agit de traduire sur le terrain ce qui a été décidé en amont. Pour ce faire, elle agira sur :
 - la **coordination** entre les différentes structures ; il s'agit pour elle de veiller à ce que les actions décidées et exécutées localement ne soient pas en contradiction les unes avec les autres et restent en cohérence avec la politique
 - le **conseil et l'assistance aux structures décentralisées** pour l'établissement et l'exécution des plans d'actions. Ce rôle est particulièrement important dans le cas d'une décentralisation forte de la fonction R.H. puisque les structures décentralisées risquent de manquer d'outils et/ou des compétences nécessaires pour mettre en œuvre la stratégie ;
 - le **contrôle des actions** telles qu'elles ont été planifiées et exécutées.

- **Les structures décentralisées de G.R.H.**

Proches du terrain dont elles connaissent les réalités, ces structures locales seront **jugées sur les réalisations effectives** sur le terrain en termes notamment de délais et de budgets ; Elles peuvent tenir les rôles suivants :

- ⇒ **La déclinaison des objectifs stratégiques en objectifs opérationnels** sur le plan local : ce rôle d'appropriation de la stratégie R.H. est crucial pour les structures décentralisées R.H. qui vont pouvoir ainsi bâtir des plans d'actions cohérents avec les situations locales ;
- ⇒ **La mise en œuvre effective de la stratégie** via l'établissement des plans d'actions et l'exécution des actions elles-mêmes.
- ⇒ **Le conseil et l'assistance aux structures opérationnelles** et, le cas échéant, aux individus pour que les actions prévues puissent être comprises et exécutées de la meilleure façon possible.

- ⇒ **Le contrôle local des actions engagées** de manière à vérifier que les objectifs opérationnels soient atteints. Ce rôle de contrôle est d'autant plus important que la décentralisation de la fonction R.H. est importante, créant ainsi les conditions d'une autonomie véritable de fonctionnement des structures locales R.H. et donc de leur responsabilité vis-à-vis de la structure centrale.

Les rôles de la structure centrale et des structures locales R.H. ne se limitent en réalité pas à ces quelques rôles décrits ici, tout dépend en particulier du degré de décentralisation. L'essentiel est que chaque responsable R.H. puisse trouver le meilleur positionnement de sa structure pour mettre en œuvre la stratégie choisie au niveau de l'entreprise tout entière.

Six solutions alternatives pour l'organisation de la fonction R.H. sont présentées par Ulrich (1996) dans le tableau ci-dessous ; chacune ayant ses forces et ses faiblesses.

	Département central	Un service R.H. par unité	Fournisseur de services	Centre de services	Centre d'expertise	Solutions intégrées
Objectif principal	Politique R.H. de groupe, orientation à long terme de l'entreprise	Construire des systèmes R.H. adaptés aux besoins de l'unité	Passer des contrats pour des prestations RH	Fournir efficacement les prestations de service au personnel	Fournir une expertise technique dans chaque domaine de la GRH	Offrir un service de conseil complet
Forces	Cohérence, efficacité	Ressources dédiées, adaptabilité des programmes	Prix clair de chaque service rendu	Efficacité. Scission des activités RH	Excellence technique dans chaque domaine	Réponse globale à la préoccupation d'une unité (acquisition par ex).
Faiblesses	Manque de flexibilité, pas d'appartenance	Duplication, peu d'expertise, isolement	Informations contractuelles incomplètes. Sortie d'informations internes.	Temps de réponse	Scissions des activités R.H. Fort degré de collaboration nécessaire	Collaboration entre différents services fonctionnels

3.2 Evolutions dans l'exercice des responsabilités managériales (étude des publications)

Pierre Louart (2003) nous interpelle sur le fait que la GRH ne peut se résumer à un simple choix de politiques sociales. C'est aussi le résultat de jeux entre acteurs, à partir des rôles, des objectifs ou des intérêts qui les caractérisent.

Or, La décentralisation de la fonction RH implique la responsabilisation de nouveaux acteurs : les managers.

Il nous semble donc judicieux, à ce stade de notre étude, de faire référence à quelques ouvrages désormais inscrits dans « les grands classiques » de la littérature en matière de Management pour avoir une approche à la fois pragmatique et exhaustive, quoi que le sujet soit évolutif, de l'exercice du management opérationnel.

1) Les « cinq fonctions du manager » (selon Peter Drucker, 1977)

Peter Drucker, maintenant âgé de 92 ans, professeur de l'Université de Claremont (Californie) a passé des décennies à observer, écouter et questionner les évolutions des organisations et de leur management.

Dès les années 50, dans les *Nouvelles pratiques de la Direction des entreprises*, il énonçait de façon concise les actions fondamentales du manager et les distinguait en cinq catégories :

- Un manager **détermine les objectifs** et définit leur nature. Dans chaque secteur, il définit les buts à atteindre. Il rend ces objectifs effectifs en les communiquant à ceux dont la collaboration est nécessaire pour les atteindre.
- Un manager **organise** : il analyse les activités, les décisions et les liens nécessaires, il classe le travail, le divise en activités et en tâches susceptibles d'être gérées. Il regroupe ces unités et ces tâches dans une structure d'organisation. Il **sélectionne** ceux qui seront responsables de la gestion de ces unités et des tâches à effectuer.
- Un manager **motive et communique**. Il constitue en équipe ceux qui ont la responsabilité de diverses tâches. Il le fait à travers ses habitudes de travail et ses rapports avec ses collaborateurs. Il le fait également par ses décisions concernant les gens relatives **aux salaires, à l'affectation et à la promotion**. Il le fait, enfin, par l'intermédiaire d'une communication constante vers ses subordonnés, vers son supérieur et vers ses collègues.
- Un manager **mesure**. Il élabore des normes – et peu de facteurs ont autant d'incidence sur la performance de l'organisation et sur celle de chacun de ses membres. Il s'attache à ce que chacun dispose de mesures correspondant aux performances de toute l'organisation, tout en s'occupant du travail de chacun et en l'aidant à l'accomplir. Il analyse, évalue et interprète les performances. Comme dans tous les autres secteurs de son travail, il transmet l'analyse des mesures et leurs conséquences à ses subordonnés, à ses supérieurs et à ses collègues.
- Un manager, enfin, **forme les gens et se forme lui-même**.

Cette vision pourrait paraître simple ou « simpliste », elle n'en reste pas moins toujours d'actualité : qui oserait remettre en cause ces cinq missions fondamentales qui ont de plus pour mérite de définir les bases du management opérationnel encore exigées aujourd'hui dans les descriptions des fonctions de l'encadrement intermédiaire ?

2) Le « management de proximité » (selon Maurice Thévenet, 2003 et autres ouvrages)

Dans son ouvrage « Le manager de proximité » Maurice Thévenet considère que, définis par leur position au sein de la ligne hiérarchique, les managers de proximité sont surtout caractérisés par leur situation de management.

Danièle Gonzalez (2003) indiquera d'ailleurs que si ces situations présentent une grande variété, elles se distinguent par plusieurs traits constants : à la pression d'objectifs managériaux de court terme et parfois difficiles à concilier entre eux (coûts/qualité, délais/sécurité, productivité/innovation) s'ajoute une charge de travail le plus souvent très forte et perçue comme excessive à l'impératif de préserver la paix sociale. Ce contexte fait du management de proximité un exercice de recherche permanente d'équilibres, de compromis, d'ajustements plus ou moins licites pour résoudre de nombreuses contradictions.

S'appuyant sur un article de Quy Nguyen Huy (2001), Maurice Thévenet décrit l'évolution diversifiée des rôles de l'encadrement intermédiaire :

- des **entrepreneurs, créateurs de richesse**, de créativité et **initiateurs de changements**, malheureusement trop peu reconnus pour leurs idées et leurs apports,
- des **communicateurs**, permettant notamment de faire passer les messages dans les processus de changement grâce à leurs réseaux de proximité,
- des **thérapeutes** aidant à surmonter les stress, tensions et douleurs issus de ces changements,
- des **funambules** « *qui marchent avec précaution sur l'étroite ligne de crête entre le chaos de trop de changement et la fossilisation d'une résistance trop forte* ».

On voit bien là que Maurice Thévenet met davantage l'accent sur **les comportements managériaux** que sur la pratique des outils de gestion des hommes, sans pour autant en négliger l'intérêt.

Il va d'ailleurs jusqu'à affirmer que « *les plus beaux outils de communication ou de management s'épuisent devant l'écart entre les intentions du manager et celles qu'infèrent ses subordonnés : les intentions prêtées sont parfois si éloignées des intentions réelles* » !

A ce stade, il tente quelques conseils qui, bien qu'éloignés de notre sujet, pourraient selon nous être utiles au lecteur de ce mémoire :

- partager ses intentions et ne pas partir du principe qu'elles sont transparentes, évidentes à l'autre : c'est rarement le cas ;
- ne jamais oublier que les actes donneront du crédit à ces intentions, les actes passés, les actes à venir ; il est d'ailleurs préférable de ne rien entreprendre que l'on ne pourra suivre vraiment ;
- ne pas avoir peur de demander aux autres ce qu'ils perçoivent de nos intentions.
- respecter ses engagements sans que cela ne puisse servir de programme mais plutôt comme un minimum attendu dans l'exercice de la fonction hiérarchique

Il insiste sur le fait que toute société humaine a besoin d'un lien social suffisamment fort et l'on a trop tendance à faire l'économie de ce principe de base : *« on croit pouvoir restructurer, changer, recomposer comme si les personnes n'étaient que des pièces d'un immense puzzle qu'il suffirait de mettre à la bonne place »*.

Dans la question de la place et du rôle du manager, Maurice Thévenet indique que pendant de nombreuses années, les entreprises se sont souvent restructurées en diminuant le nombre de niveaux hiérarchiques pour atteindre des structures plus plates.

Mais Frédérique Alexandre Bailly et ses co-auteurs (2003) nous rappellent **la nécessité de la présence de responsables** face à l'autonomie des salariés attendue dans les nouvelles organisations, de type équipe autonomes de production.

Ces auteurs établissent d'ailleurs une démonstration par l'absurde, au travers des équipes autonomes, pour justifier ce caractère indispensable du rôle du manager de proximité : selon eux, l'intérêt des équipes autonomes réside non seulement dans la plus grande autonomie laissée dans le travail mais surtout dans la nécessité de dialoguer en permanence, pour qu'il y ait ajustement aux situations et aux autres. Qu'il s'agisse d'ouvriers de l'industrie ou d'ingénieurs et cadres, tous connaissant un enrichissement de leur travail, non seulement par le fait de se voir confier des tâches de réflexion et de gestion, mais surtout par la confrontation aux points de vue souvent différents des autres. Et, la plus grande difficulté face à ce mode d'organisation est de savoir si un groupe peut être réellement autonome ou s'il a besoin d'une personne en position de décision pour pouvoir fonctionner dans le long terme.

Les auteurs rappellent que dans les expériences sur les équipes autonomes en Europe du Nord, chacun occupe à son tour la place du chef. Ainsi **la fonction existe et permet d'organiser, d'arbitrer, de justement faire le lien avec l'extérieur**. Et les co-auteurs de Frédérique Alexandre-Bailly (2003) de s'interroger : *« On peut se demander si tout le monde est qualifié pour occuper ces fonctions, même temporaires »*.

Dans les dernières mises en place d'une organisation en équipes autonomes (exemple : Damart), la fonction hiérarchique est le plus souvent rétablie et cela pour deux raisons principales : il s'agit d'une part d'éviter de trop diluer les responsabilités et donc de les attribuer clairement à une personne.

Mais surtout, le rôle de responsable d'une équipe davantage qualifiée de semi-autonome consiste à s'assurer que l'équipe fonctionne positivement sans tomber dans les travers du contrôle mutuel permanent.

Il s'agit plutôt de :

- veiller à la qualité de la coopération,
- favoriser les contributions
- apporter un soutien à cette équipe, notamment dans ses relations avec le reste de l'organisation.

Ainsi, même l'autonomie des équipes n'impliquerait pas l'absence de supérieur hiérarchique ; c'est la modification du rôle de chef qui est en cause puisque le manager change de statut : **de surveillant, il devient facilitateur.**

Mintzberg (1982) avait parfaitement perçu cette contingence puisque, dans ses travaux ayant permis de décrire une typologie des organisations, il préfigure cinq types de « configurations structurelles » qui se caractérisent par la prédominance de mécanismes de coordination :

- la structure simple, fondée sur la supervision directe
- la bureaucratie mécaniste, fondée sur la standardisation des procédés de travail
- la bureaucratie professionnelle, fondée sur la standardisation des compétences et qualifications professionnelles,
- la bureaucratie divisionnalisée, fondée sur la standardisation des résultats et les objectifs à atteindre,
- l'adhocratie fondée sur l'ajustement mutuel.

A chacune de ces configurations, correspondent à la fois des formes d'organisation préférentielles et des acteurs clés.

Décrite au tournant des années 80, et confirmant le caractère toujours dominant du type bureaucratique dans les organisations de grande taille, cette typologie fait donc également apparaître les effets essentiels du **comportement du manager et des styles de management.**

Maurice Thévenet observe, de plus, qu'en cherchant à aplatir les structures, les entreprises ont « *cassé la tradition de la progression lente vers la hiérarchie.* » Mais pour l'auteur, cette « lourdeur » avait au moins pour intérêt de laisser se développer une maturité, une « épaisseur » des personnes qui avaient acquis la patience du fonctionnement avec les autres.

Il s'inquiète alors des moyens permettant désormais de « *donner des compétences managériales alors que les structures réduites et les besoins de promotions rapides conduisent plutôt à donner de très lourdes responsabilités avant d'avoir acquis cette maturité* » !

L'auteur affirme que beaucoup d'entreprises rencontrent la difficulté de trouver des personnes réellement aptes à assumer ces fonctions de management. Car, « *le management, dans son acception la plus basique de direction d'une équipe de collaborateurs directs, n'est pas qu'une affaire de convictions, c'est aussi une **question de compétences et de goût**... Et cette compétence repose essentiellement sur la proximité émotionnelle et relationnelle permettant de communiquer et motiver en étant intègre et courageux.* »

La question de la **compétence** des managers et en effet récurrente dans la littérature des sciences de gestion. Frédérique Alexandre-Bailly et ses co-auteurs (2003) font une large référence à ce qu'ils nomment « les savoirs managériaux ». Ils précisent que penser que les façons d'agir d'un manager dans une organisation s'appuient en partie sur des savoirs qui peuvent être formalisés et diffusés est une approche relativement récente : depuis le début du XXème siècle, la taille des entreprises ne cesse de croître par les phénomènes de

conglomérats, groupes, croissance externe, fusions et autres alliances stratégiques : le rôle des fondateurs s'affaiblit face à l'essor des fonctions d'administrateurs et d'ingénieurs qui s'installent aux commandes des entreprises. Devant la nécessité de constituer un corps de savoirs sur le management, les auteurs y voient l'apparition d'une nouvelle classe d'acteurs justifiant alors de l'existence des écoles de commerce et des diplômes universitaires en sciences de gestion. Les savoirs managériaux sont alors diffusés à travers deux vecteurs :

- des acteurs
- des dispositifs techniques ou matériels (livres, articles, grilles d'analyses, outils...).

Ainsi, le management opérationnel n'est pas inné : il requiert un **apprentissage** ; mais cet apprentissage est d'autant plus délicat que la fonction du manager évolue.

Les grandes entreprises auraient d'ailleurs, selon Maurice Thévenet, commencé à prendre ce problème de nouvelles compétences managériales en compte en développant des programmes de formation interne de plus en plus sophistiqués. Mais son principal questionnement porte sur la suffisance de ces actions.

D'autant que, pour l'auteur, l'une des priorités dans l'évolution ou l'amélioration des modes managériaux est bien celle des pratiques relationnelles qu'il conviendrait de faire progresser.

Car les relations humaines sont complexes et le rôle du manager reste très souvent ingrat. Selon Maurice Thévenet, *« dire à quelqu'un qu'il n'est pas augmenté, alors que les raisons sont bonnes, ne pas renouveler un contrat, mettre en place les 35 heures, régler un conflit entre des personnes, réprimander ou exprimer des reproches, voilà des moments où manager n'est pas très plaisant. L'exercice des responsabilités produit souvent le sentiment désagréable de pas être compris, de ne pas être approuvé, de ne pas être apprécié. Curieusement, ce sentiment demeure alors que l'on connaît toutes les techniques, tous les outils »*

Ce qu'essaie de nous dire ici l'auteur, c'est que les outils d'aide à la décision ou de gestion finalement mis en place, accompagnés ou « enseignés » par la direction des ressources humaines ne sont jamais suffisants face au poids émotions vécues par les managers dans le cadre de leurs **responsabilités relationnelles**. Les phases des évaluations ou des augmentations si délicates, et dont nous ferons l'analyse au cours de notre étude, en sont des illustrations directes. Selon Thévenet, on aurait appris à communiquer, à savoir déléguer, à savoir animer des équipes, mener des relations, mais l'**insatisfaction** serait toujours là et c'est elle qui rendrait le quotidien du management difficile à supporter.

De plus, les managers **manqueraient de reconnaissance** par rapport à toutes leurs qualités exercées dans les organisations.

En effet, toujours selon Maurice Thévenet, ceux qu'il appelle les « petits chefs » n'ont pas seulement pour caractéristique d'être « *des anonymes au royaume des stars* » (entendons ici les dirigeants). On leur attribue aussi de nombreux et fatals défauts. Ils seraient résistants au changement, opposés à toute évolution ; ils freineraient les processus de restructuration et de changements nécessaires. Ils auraient aussi le triste privilège d'être

souvent les causes de souffrance au travail, harcelants, violents et incarneraient les perversités des relations humaines (autoritarisme, manque de respect, manque d'écoute...).

Une très forte pression s'exercerait donc actuellement sur les managers quel que soit leur niveau dans la hiérarchie. L'auteur estime que les meilleures procédures et outils de gestion du personnel ne peuvent contribuer qu'à moitié à la réussite de l'entreprise. **Une politique de gestion du personnel exige l'engagement de tous les niveaux de la hiérarchie.**

Se trouve ainsi décrit le concept de la décentralisation avec des termes prioritairement adaptés au travail de proximité.

Et dans les décisions souvent difficiles que doivent actuellement prendre les entreprises en matière de personnel, chaque responsable a un rôle à jouer n'étant pas qu'une courroie de transmission de décisions prises par la direction mais en **prise directe, personnelle et émotionnelle avec les personnes concernées.**

Maurice Thévenet qui fait également référence à Peter Drucker nous précise que, dans sa « vision de la société qui vient », de nouveaux phénomènes seraient, selon le professeur américain, porteurs de très grands changements dans les actes de management : la question démographique viendrait au premier plan avec une individualisation indispensable en gestion des hommes. Cette césure en terme d'âge et d'appartenance ethnique ou culturelle se traduirait par un éclatement des cultures, des modes de consommation, et des marchés que chaque responsable hiérarchique devrait prendre en compte dans ses décisions.

Viendrait ensuite ce que le professeur appelle les « travailleurs de la connaissance », c'est-à-dire les actifs plus mobiles, plus indépendants, plus exigeants vis-à-vis des organisations puisqu'ils ont conscience d'avoir eux-mêmes la ressource de leur futur.

A l'origine de cette « vision du futur » ne se trouvent donc pas les technologies mais les personnes et c'est une conviction que défend également Maurice Thévenet : l'avenir des entreprises passe par une évolution indispensable dans **la prise en compte des personnes et des individualités.**

Par exemple, un changement progressif mais certain s'opère dans le rythme de travail : si la norme était au temps plein, et même si beaucoup continueront à travailler sur ce mode, l'organisation humaine et technologique du travail tend vers un éclatement avec des contrats divers (les récents amendements pour l'emploi en France et la précarisation des contrats de travail vont dans ce sens).

Et si les rapports *au* travail modifient alors les rapports *de* travail aussi. Jusqu'à présent, l'entreprise était traditionnellement maîtresse et le salarié le serviteur : avec l'importance de la connaissance possédée par les personnes, ce rapport de force évolue.

Les jeunes notamment sont de plus en plus indépendants : ils n'attendent rien des entreprises donc n'estiment rien leur devoir. Finalement, d'après Maurice Thévenet, le discours managérial des années de crise aurait bien fonctionné. Des cadres jetables on est passé à l'aube de l'entreprise jetable. On a privilégié, par exemple dans la gestion des talents, les carrières mobiles en zigzag, d'une entreprise à l'autre, sans recherche

particulière de stabilité dans une entreprise qui ne peut plus garantir la sécurité de l'emploi : « *Eh bien, on y serait et les directions des ressources humaines en voient les inconvénients quand les jeunes, surtout ceux dont on a besoin et que l'on voudrait garder, n'imaginent pas de rester trop longtemps dans des organisations auxquelles ils deviennent rapidement indifférents* » nous dit l'auteur.

Les rapports patron-subordonnés devraient ainsi être modifiés en rapport de partenariat et de prestations mutuelles avec comme seule hiérarchie celle du client-fournisseur eu du junior-senior. Ce n'est d'ailleurs pas, selon Maurice Thévenet, uniquement un problème de relation entre le travailleur et l'entreprise mais aussi de cohésion et de fonctionnement d'un collectif de travail.

Se pose alors la question du positionnement de la fonction RH : sa décentralisation est-elle le moyen de répondre à l'évolution des problématiques sociales et du rôle attendu du management de proximité ? Ne faudrait-il pas plutôt confirmer la fonction RH comme prestataire de service interne et envisager une organisation adaptée (exemple, organisation matricielle France Telecom) plutôt que de chercher à la décentraliser ?

3) Des managers « Tous DRH » (selon Jean-Marie Peretti, 2003)

Il semble incontestable pour Jean-Marie Peretti que « *l'évolution de la GRH conduise inévitablement à une décentralisation des responsabilités des spécialistes vers les opérationnels* ».

En premier lieu, s'appuyant notamment sur l'histoire de la GRH, l'auteur rappelle que la gestion du personnel n'a jamais constitué une activité autonome, sachant que la conduite des individus a toujours été une part des responsabilités de l'encadrement dans les organisations, « *du Directeur Général au contremaître le plus modeste* ».

Il ne manque toutefois pas de souligner que la gestion du personnel est placée sous tension entre des tendances centralisatrices (souvent en période de difficultés) et des tendances contraires.

Mais c'est sur l'évolution globale de la fonction RH qu'il attire notre attention en affirmant que :

- la quantité d'informations et de savoirs que doit gérer la fonction RH ne cesse de s'accroître (complexification du droit du travail, psychologie du travail, sociologie des organisations, ergonomie...)
- les exigences de la Direction Générale des organisations interpellent en permanence la GRH (diagnostic social, stratégie sociale, contrôle de gestion sociale...)
- progrès et élargissement des processus RH (gestion des carrières, formation, dialogue social...).
- sophistication des outils (NTIC, GPEC...).

Pour Jean-Marie PERETTI, l'histoire de la GRH se confond avec l'histoire de sa complexification et, à l'opposé du taylorisme et ses échecs, plus aucun DRH n'entendrait

comprendre, prévoir et contrôler le comportement de l'homme au travail dans tous ses détails.

Et c'est à partir du moment où le système même de représentation de la complexité de la GRH s'est transformé que sa décentralisation serait devenue nécessaire. L'École de Harvard serait la première à en avoir pris conscience en partant du constat que **les décisions qui ont une véritable influence sur les ressources humaines ne sont jamais prises par les DRH mais par les opérationnels.**

Et la GRH ne se limite plus à l'ensemble des décisions de la DRH : elle se compose désormais de l'ensemble des décisions qui ont une incidence sur les RH.

En second lieu, Jean-Marie Peretti expose que **les femmes et les hommes au travail sont devenus plus exigeants** et leurs nouvelles attentes ne peuvent plus être entièrement satisfaites par une fonction centralisée : le niveau scolaire et de connaissance de la population française par exemple a fortement évolué entraînant le passage d'une gestion collective à une gestion individuelle.

Et l'auteur d'affirmer que la nouvelle ressource humaine est :

- plus exigeante quant au contenu du travail, ce qui conditionne sa motivation ;
- plus exigeante quant aux politiques sociales et l'individualisation est le prix à payer pour son implication ;
- plus impatiente quant aux délais de réaction de l'organisation

Les nouveaux besoins fondamentaux que seul un management de proximité peut prendre en charge sont de plus :

- le besoin de sens,
- le besoin d'objectifs,
- le besoin de feed-back,
- le besoin d'encouragement
- le besoin d'aide.

Et selon lui, « *Le management de proximité ne se limite nullement à un style directif ou participatif, à une capacité à définir des objectifs ou à évaluer régulièrement ses collaborateurs : le manager de proximité doit également participer activement à tous les actes de la fonction RH* » !

Ainsi, le « nouveau manager » :

- gère les augmentations individuelles,
- est à la base de la définition des besoins et désirs de formation,
- est l'élément principal de la gestion de la mobilité, donc de la gestion des carrières,
- devrait prendre une part active à la gestion prévisionnelle des emplois,
- joue un rôle décisif vis à vis des élus et délégués du personnel,
- est garant de la qualité du climat social.

Les managers seraient donc « TOUS DRH » sans que l'on doive voir de provocation dans ce slogan.

Pour ce faire, Jean-Marie Peretti considère que la réussite d'un responsable hiérarchique repose désormais sur une **compétence accrue en Management** des Hommes et Gestion des Ressources Humaines. Cette maîtrise des RH devrait même être un **élément clé de l'évaluation des managers**, conditionnant leur réussite professionnelle.

Dans son ouvrage, Jean-Marie Peretti s'entoure de collègues de la formation et de la recherche pour démontrer que :

- la qualité de la gestion de personnes est un avantage compétitif déterminant pour créer de la valeur ;
- la qualité de la gestion des personnes repose sur un partage de la fonction entre la DRH et les responsables hiérarchiques appelés à jouer un rôle accru ;
- la réussite du partage nécessite une formation renforcée de la hiérarchie dans les domaines des ressources humaines.

Il s'agit bien, selon eux, du nouveau défi des managers dont ils énumèrent les missions comme suit :

- Maîtriser le cadre juridique et l'utiliser comme outil de gestion des hommes,
- Choisir, c'est-à-dire recruter les collaborateurs, décrypter les compétences, accueillir et intégrer ;
- Gérer l'emploi et les temps, prévoir l'évolution des emplois, développer les possibilités de flexibilité, assumer les plans sociaux ;
- Orienter, ce qui implique de définir les projets professionnels et orienter les choix de carrières de ses collaborateurs, les suivre, utiliser les bilans de compétences,
- Former en veillant à « manager la formation », identifier les besoins de collaborateurs et élaborer des plans individuels de formation,
- Rémunérer ce qui nécessite de mettre en œuvre une gestion stratégique des rémunérations, évaluer les postes, connaître les nouvelles politiques de rémunération globale et individualiser les rémunérations,
- Mobiliser et pour y parvenir, impliquer ses collaborateurs, animer et communiquer, informer, maîtriser l'interculturel et redessiner l'organisation du travail,
- Négocier et donc connaître les logiques et modes d'action des syndicats, développer le dialogue social, négocier avec les partenaires,
- Veiller, ce qui nécessite de construire un système d'information en matière de RH et avoir une vision stratégique des RH, dialoguer avec la DRH.

Ainsi, avec notre connaissance des contingences actuelles de l'entreprise et de la fonction RH, nous avons le sentiment que l'approche de Jean-Marie Peretti et de ses co-auteurs est un enrichissement des missions décrites par Peter DRUCKER appuyé sur l'histoire des organisations, l'évolution de la Fonction RH et la réponse aux besoins des salariés sur le terrain.

Ainsi décrite la décentralisation de la fonction RH, les auteurs nous rappellent finalement qu'une telle évolution nécessite impérativement des politiques RH cohérentes avec

l'organisation, les moyens attribués aux managers de proximité et la stratégie de l'entreprise.

Pourtant, lorsqu'au cours du Colloque sur le « Devenir des compétences et métiers RH », le 13 Octobre 2004 à l'Université Paris Dauphine, les congressistes demandent à Jean-Marie Peretti comment il analyse le fait que 62,1% des DRH interrogés considèrent que « le TOUS DRH » est une illusion car l'encadrement intermédiaire est déjà surchargé, il répond qu'il s'agit de difficultés d'adaptation de l'organisation et de la faiblesse des formations dispensées aux managers de proximité en terme de gestion des ressources humaines pour les aider dans leur mission.

Faisant fi d'un moindre constat d'échec, l'auteur préfère donc argumenter sa position par le manque de moyens que se donne l'entreprise dans la mise en place d'une véritable décentralisation de la GRH.

Interpelés par cette question, nous nous pencherons dans notre deuxième partie sur les limites effective « aux managers Tous DRH ». Nous aborderons également en troisième partie l'accompagnement à mettre en place pour réussir la décentralisation - lorsque celle-ci est souhaitable.

4) Des managers « Tous Responsables » (selon Jacques Igalens, 2004)

Co-auteur du plaidoyer de Jacques Igalens pour l'entreprise socialement responsable, Maurice Thévenet met en avant l'enjeu managérial de ce concept.

Les attitudes et comportements de responsabilité devraient être impulsés, soutenus et valorisés par un « management de proximité efficace ».

Maurice Thévenet (2003) avait d'ailleurs prévenu que l'exemplarité de l'entreprise n'était que le résultat de comportements individuels et que l'un des problèmes majeurs que pourrait poser la RSE (Responsabilité Sociale de L'Entreprise) était donc bien celui des comportements individuels. : cette nouvelle responsabilité ne peut s'exercer que si l'on commence par s'assurer que chacun est bien à son poste et respecte au mieux des soucis d'**exemplarité** de l'entreprise dans son ensemble. Cette contingence devrait constituer une nouvelle priorité pour les managers qu'ils devraient d'ailleurs s'appliquer avant de la faire appliquer aux autres.

Pour ce faire, l'entreprise devrait renforcer les quelques valeurs fortes sur lesquelles elle s'est construite et développée. Mais il faudrait également que ses dirigeants et acteurs RH s'assurent de **la cohérence entre ces valeurs, les systèmes mis en œuvre, la stratégie et les comportements individuels des managers.**

S'intéressant à l'éthique, Maurice Thévenet explique en effet que « *les problèmes d'éthiques se posent aussi en terme de gestion des personnes* », et que mieux encore, ils ne sont pas la responsabilité de la fonction Personnel ou du DRH mais de toute personne qui travaille avec d'autres dans le cadre d'organisations où le lien hiérarchique, nous l'avons vu précédemment, n'est plus aussi perceptible et structuré.

Il insiste aussi dans l'ouvrage de Jacques Igalens sur le fait que le management de proximité n'est pas qu'une affaire d'envie ou de conviction mais aussi de compétences. Il y décrit les formations au management comme étant le plus souvent centrées sur l'apprentissage d'outils et techniques à pratiquer sur les autres alors qu'elle devrait, selon lui, proposer au premier plan un **travail sur soi**, seul à pouvoir faire changer les autres.

C'est de cette façon que le manager pourrait à la fois exercer ces responsabilités et **diffuser le sens des responsabilités à ses collaborateurs**.

De plus, les managers de proximité sont souvent limités dans l'exercice de ces responsabilités par la qualité de leur leadership.

« Souvent, écrit-il, au lieu de motiver, ils peuvent tout juste réduire ou éliminer quelques sources de démotivation ; au lieu de responsabiliser et déléguer, ils peuvent éviter que leur collaborateur se désresponsabilise ; au lieu de contribuer à une culture d'entreprise qui soutient sa stratégie, ils peuvent chercher à affaiblir certaines résistances au changement. »

Force est donc de constater que les chefs qui sont supposés exercer une responsabilité sociale peuvent aussi être la cause de démotivation et de frustration.

Commence alors à apparaître **les limites** dans la capacité du manager à gérer seul et dans leur intégralité les ressources humaines de l'entreprise.

Alexander Bergman et Bernard Uwamungu (2004) expliquent en effet que la conduite des hommes est la principale raison d'être des cadres et leur tâche distinctive la plus noble mais il conviendrait de ne pas surestimer l'impact qu'ils peuvent avoir.

Et même si, dans l'ouvrage de Jacques Igalens, Maurice Thévenet fait davantage référence aux dirigeants qu'aux responsables hiérarchiques de premier niveau (relais directs entre les salariés et les instances de direction), il interpelle sur le fait qu'il ne peut y avoir de développement de la responsabilité de tous si les managers ne sont eux-mêmes **exemplaires** dans l'exercice de cette responsabilité. Le manager devrait être vigilant au désir mimétique incontournable de ses subordonnés et sa première responsabilité serait de se développer lui-même

En gérant d'autres personnes, le manager doit d'abord se gérer lui-même. Il fait partie intégrante de la situation et ne peut isoler le comportement de ses subordonnés du sien. Il doit donc non seulement observer le comportement de ses collaborateurs mais aussi effectuer un diagnostic personnel.

Nous percevons là une autre **limite de la décentralisation** : celle de la **motivation** et des **qualités personnelles** dans l'exercice de la fonction managériale au-delà même de l'apprentissage de la fonction et des outils de gestion des hommes à connaître et à pratiquer.

5) Synthèse

Ainsi, nous voyons que la fonction de Manager opérationnel est bien plus complexe qu'il n'y paraît.

D'une part, cette mission de management est partagée entre envie, compétences, qualités personnelles (leadership), soutien, moyens et objectifs : selon une étude réalisée auprès de 600 cadres dirigeants américains (Industrial Relations 1985), la supervision directe et les contacts avec leurs subordonnés ne vient qu'au 9^{ème} rang de leurs préoccupations. Pourtant 80% de ces mêmes cadres se plaignent de leurs supérieurs hiérarchiques, d'un manque de communication, d'objectifs irréalistes, des pressions de temps, etc.

De plus, les évolutions, ou plutôt le développement de nouvelles priorités dans leurs responsabilités, ont été nombreuses au cours des ces dernières années et les managers, à quelque niveau que ce soit, sont surtout devenus des décideurs. Même s'ils ne bénéficient pas toujours des moyens appropriés à l'exercice de leurs responsabilités ils sont tenus de se référer aux systèmes d'information et être de plus en plus réactifs grâce aux nouvelles technologies.

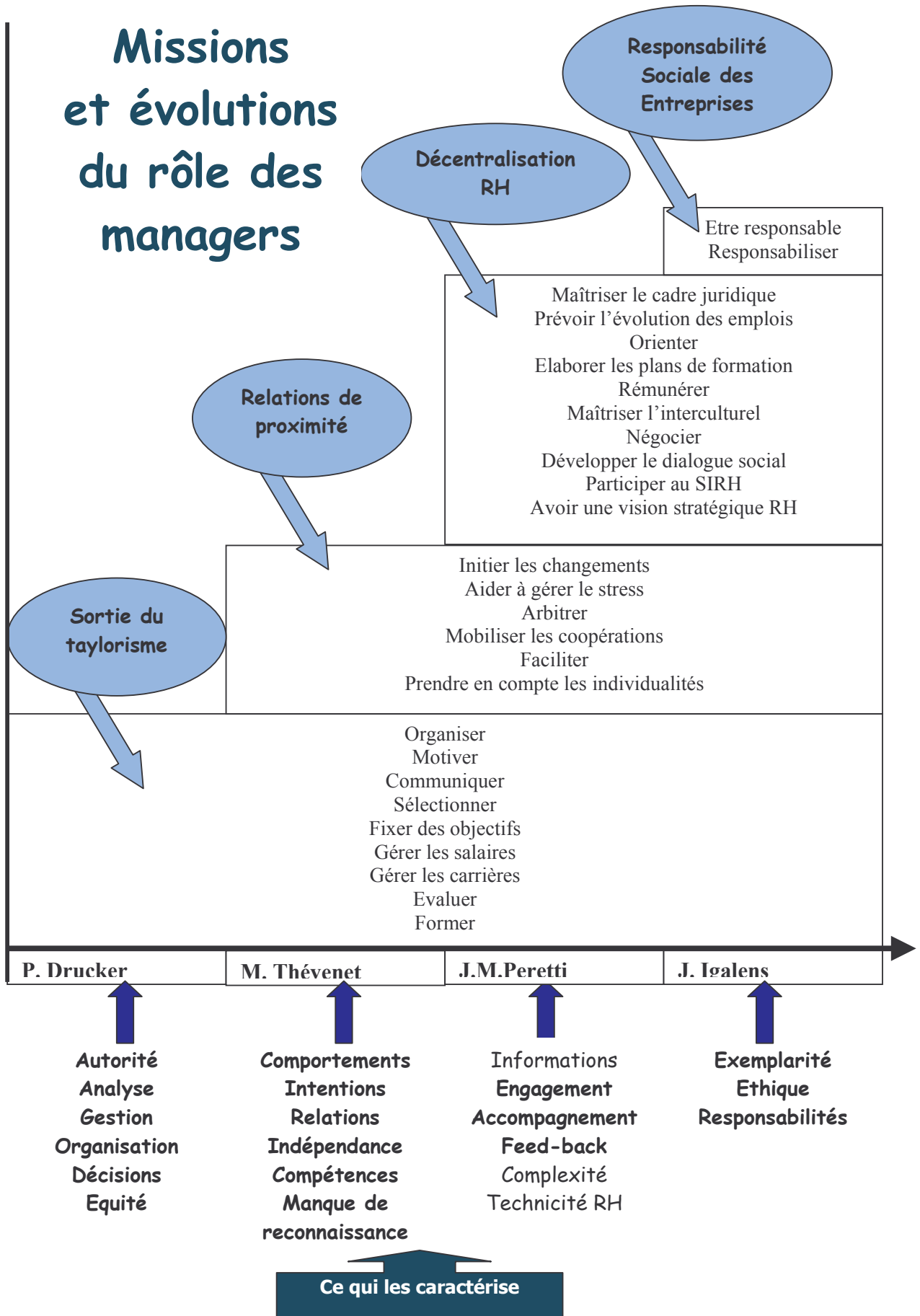
Ils sont ainsi en première ligne dans les mutations engagées par les entreprises et doivent aider à piloter le changement : ils doivent savoir traiter des contradictions, des incohérences, des erreurs qui ne manquent pas d'accompagner ces changements souvent rapides.

Comme le soulignent Alexander Bergmann et Bernard Uwamungu (2004), l'encadrement est une tâche difficile car il doit intégrer des considérations économiques et humaines tout en tenant compte de la complexité de la dynamique des hommes.

Valorisés pour leur position de confrontation directe avec la base, ils sont aussi soupçonnés d'en être trop proches. Ils sont donc exposés aux plus vives critiques tant de la part des dirigeants (résistance au changement, manque de réactivité, désordre social...) que des salariés ou mêmes des représentants du personnel (stress, violence,...).

Ils doivent enfin faire face à l'individualisation dans la gestion des hommes sans pouvoir toujours compter sur la DRH pour traiter exigences et impatience des salariés.

Missions et évolutions du rôle des managers



Au-delà des caractéristiques et missions du manager, cette approche resterait toutefois incomplète quant au lien entre management et décentralisation RH si nous occultions le grand dilemme entre le management de proximité et les directions fonctionnelles : inspirée des huit champs de tension proposés par Pierre Louart (2003), Danièle Gonzalez (2003) récapitule ces écarts selon le tableau suivant :

Exercice du management opérationnel	Action des directions fonctionnelles (Fonction RH)
Décentralisation Pratiques locales fondées sur des référentiels locaux	Centralisation Pratiques éventuellement locales mais référentiels issus du central
Contingence Prise en compte des particularités locales, conjoncturelles, momentanées ; exercice intégré dans l'ensemble des activités quotidiennes. Utilisation du flou pour désamorcer les situations conflictuelles.	Universalité Prise en compte des facteurs communs à des populations pouvant appartenir à plusieurs sites, métiers, pays. Standardisation, recherche de transparence, de stabilité et élimination du flou
Individualisation Poids prépondérant des personnes en présence, tant les managers que les collaborateurs ; actions décisions contrées sur les personnes.	Globalisation Poids prépondérant des règles et procédures tendant à minorer l'importance des acteurs
Autonomie Pratiques individuelles, informelles, voire souterraines et donc échappant relativement au contrôle.	Contrôle Pratiques prescrites, formalisées et sous contrôle.
Flexibilité Pratiques à court terme et ajustées au fil des besoins, réévaluation permanente des priorités, recherche permanente de rééquilibres, réactivité	Planification Perspective de moyen/long terme, cycle de gestion, volonté d'anticipation

Tous ces travaux publiés nous invitent à nous interroger sur les enjeux opérationnels de la décentralisation RH. :

- Toutes les situations d'entreprise, dont nous avons vu qu'elles influencent directement les styles de management, permettent-elles ou justifient-elles la décentralisation RH ?
- Comment organiser la décentralisation de la fonction RH sans risquer de surcharger les managers de proximité face à leurs missions déjà lourdes et parfois périlleuses, au risque des les démotiver dans l'exercice de leurs responsabilités sociales ?
- Bernard Galambaud (2002) explique que le GRH est à la fois un outil de gestion et un concept qui exige des sensibilités, des qualités humaines et une prise de recul par rapport aux situations. Comment y préparer les managers ?
- Quelle contribution pourrait donc apporter la fonction RH pour faciliter l'exercice de la fonction managériale ?

Nous tenterons d'apporter des réponses à ces questions dans la suite de notre étude grâce au regard porté par les acteurs que nous avons rencontrés.

4. S.I.R.H., N.T.I.C. : QUELLE PLACE DANS LA DECENTRALISATION ?

Entre l'obligation de servir la stratégie de l'entreprise, la nécessité de prendre en compte les aspirations des salariés et l'obligation de rendre compte sur son efficacité, la fonction ressources humaines a aujourd'hui fort à faire. De nouveaux défis l'incitent à vouloir intégrer davantage de nouvelles technologies dans ses processus.

Sur le plan de l'organisation de la fonction R.H., l'introduction de ces Nouvelles Technologies d'Information et de la Communication (N.T.I.C.) entraîne une recomposition des rôles respectifs des R.H. et des managers.

4.1 La genèse

L'engouement récent pour les S.I.R.H. est ainsi véhiculé par trois facteurs

- les progrès importants réalisés dans le domaine informatique ;
- le contexte particulier de la fin des années 90 ;
- les défis croissants auxquels les D.R.H. sont confrontés.

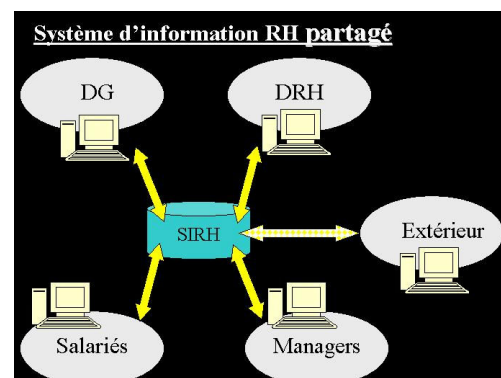
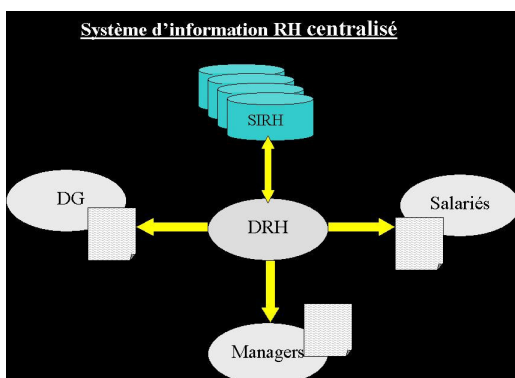
1) Les progrès importants réalisés dans le domaine informatique

L'introduction des N.T.I.C. dans la G.R.H. n'est pas récente comme le souligne Silva (2001) qui distingue plusieurs phases de développement des N.T.I.C..

Dans les années 70, les logiciels dédiés à la paie font leur apparition sur le marché.

Dans les années 80, les logiciels évoluent vers des progiciels aux paramétrages de plus en plus sophistiqués. Le développement de la mini-informatique permet de décentraliser la saisie de la paie dans les différentes entités et d'établir des statistiques d'aide à la décision. Ce n'est qu'à partir du début des années 90 que l'on voit apparaître les premiers véritables Systèmes d'Information Ressources Humaines (S.I.R.H.) ; ils sont tout d'abord basés sur une technologie classique client-serveur avec un réseau propre à la fonction R.H. et ont pour principal objectif de collecter et de traiter des données de plus en plus complexes. Puis, avec le développement des protocoles de réseau (Internet/intranet), les S.I.R.H. font un saut quantitatif et qualitatif considérable ; ils ont désormais pour vocation de **permettre la diffusion, le partage et l'utilisation de l'information** à l'ensemble des membres de l'organisation (Direction, managers et salariés) : cette utilisation représente un changement potentiel profond de la G.R.H..

Les deux schémas ci-dessous montrent la transformation du S.I.R.H. : passage d'un système centralisé à un système partagé du fait de l'introduction de l'intranet R.H..



Source : F. Silva (2001), *E-D.R.H.*

2) Le contexte particulier de la fin des années 90

La nécessité de la mise en place de S.I.R.H. est portée véritablement à l'ordre du jour en France suite à plusieurs événements appelant une refonte des systèmes informatiques au sein des entreprises du CAC 40 : les craintes liées au basculement calendaire du troisième millénaire et le passage à l'euro.

De manière concomitante, l'application des lois sur les 35 heures au 1er janvier 2000 pour les entreprises de plus de 20 salariés a eu des répercussions sur l'aménagement du temps de travail en entreprise, de plus en plus individualisé, et par conséquent sur les fonctionnalités des logiciels de gestion du temps et de paie.

Enfin, lors des vagues de fusions et acquisitions au cours de la seconde moitié des années 90, de nombreux D.R.H. ont saisi l'opportunité de la mise en place d'un S.I.R.H. pour harmoniser leurs pratiques R.H..

3) Les défis croissants auxquels les D.R.H. sont confrontés

Pendant longtemps, la fonction R.H. a pu conserver, au sein des fonctions de gestion (finances –comptabilité, commercial, etc.) un statut d'exception. Cette exception tirait sa légitimité du souci des dirigeants de désamorcer les conflits individuels et collectifs, et de se maintenir en conformité avec la réglementation du travail. C'est donc autour de ces sujets que s'organisait l'essentiel du temps et des structures.

Les modifications du contexte social, la compétition internationale et les fusions tendent à banaliser cette fonction. Les dirigeants attendent d'elle ce qu'ils attendent des autres : une contribution aux résultats et une optimisation de ses moyens.

L'informatisation en cours de la G.R.H. s'inscrit dans ce contexte d'une « organisation R.H. en mutation » (Gilbert P., 2003), comme une réponse aux grands défis auxquels est confrontée la fonction R.H. :

- La **réduction des coûts** : la fonction R.H. comme toute autre « fonction de support » doit faire des efforts de productivité en automatisant un grand nombre de tâches administratives, avec l'objectif d'accélérer le recentrage des équipes R.H. sur la dimension stratégique du métier.

Le cas France Telecom

« Chez France Télécom, nous avons environ deux fois plus de gestionnaires RH que dans les autres entreprises françaises comparables, hors service public. Aujourd'hui, nous sommes confrontés à des concurrents étrangers, en particulier américains, pour lesquels le ratio est encore inférieur de moitié à celui des entreprises françaises classiques. La mise en place d'un S.I.R.H. et de centres de services partagés, nous a permis d'industrialiser le traitement RH et d'obtenir des gains de productivités substantiels. Nous avons ainsi réalisé 98 % de notre objectif de gain de productivité en faisant passer les effectifs de la DRH de 3 200 à environ 800 collaborateurs »

- La seconde exigence porte sur l'amélioration de **l'efficacité** à laquelle la fonction R.H. est sommée de contribuer. Cela passe en premier lieu par la nécessité pour ses équipes d'acquérir une bonne connaissance des affaires pour bien prendre en compte les contraintes des métiers et les enjeux économiques qui leur correspondent. Le professionnel R.H. ne peut plus ignorer les technologies et les marchés qu'il doit servir.

Le cas RATP

« A la RATP, la direction des ressources humaines représente un effectif impressionnant. La gestion interne d'une telle direction nécessite de s'appuyer sur des outils et des méthodes communs. L'utilisation d'un S.I.R.H. permet de créer les conditions d'un minimum d'homogénéité. Ainsi, la DRH dispose d'un outil commun permettant de partager les chiffres et les informations dont chacun dispose afin de permettre aux grandes missions de la fonction d'effectuer un travail plus cohérent et efficace ».

- Le troisième défi que doivent relever les D.R.H. est celui de **l'internationalisation**. La gestion des ressources humaines des entreprises devient de plus en plus une gestion de la complexité compte tenu de la diversité culturelle et de l'hétérogénéité des règles du jeu social engendrées par l'internationalisation. Jusqu'à présent chacune des entités fonctionnait avec des pratiques et des outils extrêmement dissemblables, car répondant à des besoins différents. Les grandes entreprises ne peuvent plus continuer avec leurs outils et leurs logiciels hétéroclites. Il leur faut, au contraire, mettre en place les conditions pour créer des relations interactives et transversales. La fonction R.H. doit s'appuyer sur des données et des référents comparables. Elle a donc besoin de supports et outils souples et réactifs, partageables et partagés par l'ensemble des acteurs concernés, tout en offrant des possibilités d'adaptation aux spécificités locales.

Le cas DANONE

La mise en place d'un S.I.R.H. dans le groupe DANONE correspond à la nécessité pour la fonction R.H. d'accompagner une stratégie d'acquisition - cession et d'internationalisation. En une dizaine d'années, le périmètre du groupe s'est fortement modifié, par la nature de ses activités, par le nombre de pays nouveaux dans lesquels il s'est implanté. Le développement « mondial » de DANONE a entraîné un doublement de sa population cadre et un accroissement important du nombre d'expatriés. Pour avoir une connaissance globale des ressources humaines quel que soit le pays ou la filiale concernée, et permettre ensuite de gérer la mobilité, la fonction R.H. a dû se moderniser et mettre en place un S.I.R.H. ou logiciels compatibles au sein des entités du groupe.

Source : *Devenir e-DRH* (Silva 2001)

Cette transformation organisationnelle de la fonction passe enfin par un rapprochement de la fonction R.H. des managers et des salariés. Ce rapprochement n'est pas réductible à une plus grande proximité physique entre un spécialiste, « partenaire d'affaires », et un responsable opérationnel. Il s'exprime aussi par la nécessité de partager la fonction R.H. avec des managers. Ces acteurs de terrain non-spécialistes sont conduits à s'investir dans

des pratiques (d'administration, de recrutement, etc.) qui constituaient hier une prérogative de la G.R.H..

Tous ces phénomènes, comme nous le verrons ci-après, s'appuient largement sur les technologies de l'information et de la communication (intranet et progiciels de gestion intégrés en particulier).

4.2 S.I.R.H. : quelles définitions, quelles applications ?

1) Le système informatique n'est pas le système d'information

Parmi les nombreuses définitions d'un système d'information, nous retiendrons celle de Robert Deix (1995) qui permet de mettre le doigt sur la confusion fréquemment faite entre la notion de « système informatique » et « système d'information ». Il définit le système d'information comme « *un ensemble organisé de ressources : matériel, personnel, données, procédures permettant d'acquérir, traiter, stocker, communiquer des informations (sous forme de données, textes, images, sons, etc.) dans des organisations.* »

Cette définition met en évidence que le système d'information n'a pas besoin d'être informatisé ou complexe. Le système informatique est un support et un véhicule privilégié de l'information formalisée, mais il n'est pas le seul. Enfin, et c'est là sans doute le plus important, le système d'information est toujours **construit par des hommes**. Il fonctionne grâce à eux et pour eux, et on ne peut donc pas en faire une affaire exclusive de technologie.

En matière de S.I.R.H., nous citerons dans le même esprit celle de Kovach et Cathcart² (1999) « *le Système d'Information Ressources Humaines (S.I.R.H.) est une procédure de collecte, stockage, restauration et validation des données sur les ressources humaines, les activités du personnel et les caractéristiques des unités organisationnelles dont une entreprise a besoin* ». Ils résument les principaux objectifs du S.I.R.H. à :

- fournir des services sous forme d'informations, de rapports, aux clients internes et externes, utilisateurs du système ;
- supporter les transactions et **maintenir le contrôle hiérarchique**.

Néanmoins, pour des praticiens comme Bernard Merck (2001) un S.I.R.H. reste : « un ensemble de logiciels plus ou moins interconnectés qui permettent d'assurer de façon cohérente différents actes administratifs et des opérations de gestion appliqués aux ressources humaines ». (Merck, 2001).

2) Les intranets R.H.

Pour les salariés, l'Intranet est souvent la face la plus visible du S.I.R.H. car c'est le vecteur d'information et d'échange entre eux et les professionnels R.H. ou leurs managers.

Florence Laval, Véronique Guilloux et Michel Kalika (2002) considèrent qu'en terme d'intranet R.H., il existe trois approches différentes:

² Cités par Stéphane Barthe dans sa publication de juin 2001 *L'impact des technologies du Web sur la gestion des ressources humaines : Emergence du E-RH*.

- La première correspond à *l'Intranet Corporate*. Conçu par la Direction Générale avec l'appui des directions communication et informatique, il est dédié à la **communication interne** et à l'information des salariés. Il est principalement axé sur la consultation d'informations (ex livret d'accueil, règlement intérieur, compte-rendu des réunions du comité d'entreprise, présentation des avantages sociaux, annuaire...).
- La deuxième correspond à *l'Intranet R.H. généraliste*. Il est généralement piloté par la fonction R.H. comme le support des pratiques de gestion sociale. Il conserve l'aspect information R.H. tout en offrant la possibilité de mettre en ligne des services G.R.H. interactifs grâce à des applications de type « Libre Service R.H. » qui permet au salarié de saisir les informations le concernant (par exemple sur sa situation personnelle), ses demandes (congés, formation...), ses décisions (par exemple l'affectation des sommes reçues au titre de l'intéressement ou de la participation). Cet intranet correspond à une **démarche d'automatisation des tâches administratives**.
- Il existe enfin les *intranet spécialisés*. Créés selon les cas par les services R.H. (ou par la Direction Générale lorsque l'enjeu est hautement stratégique). Ils sont dédiés à un objectif précis. Ils correspondent à des applications dans le domaine de la formation (e-learning), de la gestion de compétences (référentiels et itinéraires professionnels), dans le travail collaboratif et la gestion de connaissance (ou le « knowledge management »). Ce type d'intranet répond à une volonté de **transversalité et de capitalisation des savoirs et des pratiques professionnelles** (bases de données, forum, workflows).

3) Les nouveaux S.I.R.H. et leurs domaines d'application

Aujourd'hui les S.I.R.H. les plus évolués s'appuient sur les N.T.I.C. que sont les *ERP*³, les fonctionnalités de *Workflow*⁴ et le *Groupware*⁵.

L'analyse de Bournois F., Rojot J., Scaringella J.-L. (2003) de l'utilisation des S.I.R.H. dans les entreprises du CAC 40 fait émerger quatre modules principaux que les entreprises souhaitent utiliser. Par ordre décroissant d'importance : l'administration du personnel et la paie, la gestion des carrières et des compétences, la formation et, enfin le recrutement.

- ⇒ **L'administration du personnel et la paie.** Ce module représente la première étape, presque obligatoire, de la mise en place d'un S.I.R.H.. Différentes enquêtes de la fonction R.H. (AGRH., CEGOS 2003, ANDCP...) font apparaître qu'environ 60% du temps de la fonction ou 40 % des effectifs sont

³ L'*ERP* (Enterprise Resource Planning) ou Progiciel de gestion intégré permet de gérer un cycle fonctionnel, mais sa vocation première est de connecter en temps réel toutes les informations et les fonctions au sein d'une organisation. Cela permet l'automatisation de certaines procédures manuelles et administratives et donc la simplification et la saisie de l'information une fois pour toutes, à un seul endroit, puis son partage à n'importe quel endroit de l'entreprise.

⁴ Le *Workflow* : que l'on peut traduire littéralement par « flux de travail », est une des composantes du groupware. Il s'agit de remplacer le flux de documents papiers par des flux électroniques.

⁵ Le *Groupware* : ce dispositif utilise les réseaux locaux informatiques et les infrastructures de télécommunications. Cela permet de faire circuler l'information, indépendamment des contraintes de temps et d'espace. L'objectif est d'ouvrir le SIRH aux salariés et managers pour permettre le partage de l'information et un travail collaboratif.

alloués à des opérations administratives (préparation et traitement de la paie, édition d'états et de tableaux de bord, manipulation de documents...). L'objectif est donc ici de libérer le personnel R.H. des aspects strictement administratifs et lui permettre de se recentrer sur les tâches à plus forte valeur ajoutée.

- ⇒ **La gestion des carrières et des compétences.** La mise en place d'un S.I.R.H. recensant les compétences permet à une entreprise de mieux les détecter, mais également de mieux les utiliser. A ce titre, il peut intervenir comme un véritable outil d'aide à la décision pour la gestion de la mobilité et du développement de carrière. Les salariés alimentent les dossiers relatifs à leur expertise et leurs aspirations d'évolution ou de mobilité. R.H. et Managers partagent ces données et viennent les compléter. Force est de constater que cette gestion du capital humain reste appliquée aux cadres et hauts potentiels.

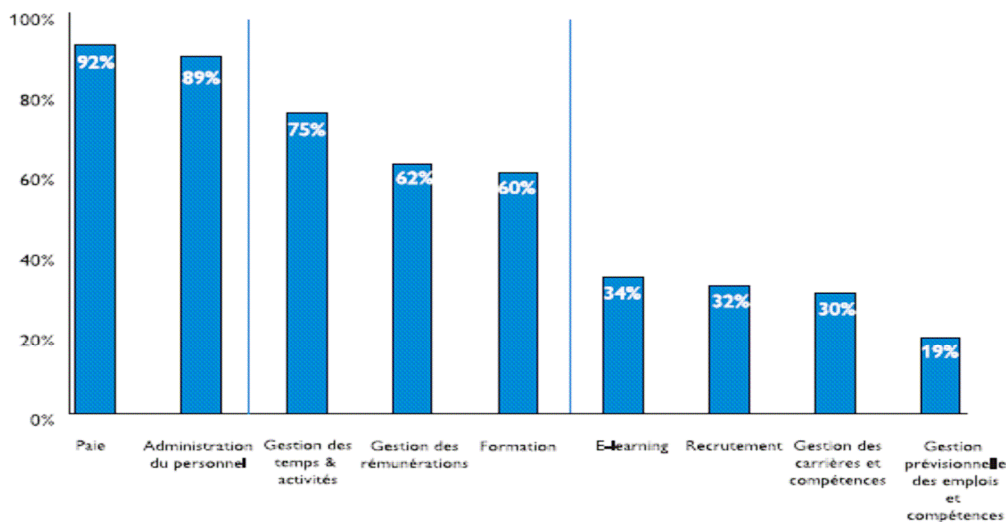
- ⇒ **La formation.** Ce module est généralement également mis en place pour alléger la gestion administrative des procédures administratives et l'automatisation des flux entre les acteurs (organisateur de la formation, stagiaire, client payeur, formateur). Il peut être une aide importante dans le cadre de l'élaboration du plan de formation. Au lieu de solliciter chaque responsable hiérarchique pour récupérer les éléments nécessaires, le responsable formation peut accéder directement à la rubrique formation contenue dans les documents rédigés lors des entretiens de progrès (ou d'appréciation). Les responsables hiérarchiques pourront consulter ces mêmes entretiens et sont alertés si telle action envisagée n'a pas été retenue.
Quand l'utilisation du S.I.R.H. est optimale, la formation est relayée par l'intranet et le développement du e-learning.
Les études mentionnées ci-dessus soulignent néanmoins que les S.I.R.H. sont encore aujourd'hui plus utilisés pour alléger la gestion administrative de la formation que pour contribuer au management des connaissances (knowledge management).

- ⇒ **Le recrutement** se développe davantage via l'Intranet et l'Internet. Les collaborateurs peuvent consulter en direct les offres de postes internes au groupe. Par ailleurs, aujourd'hui, de plus en plus d'entreprises permettent le dépôt de candidatures externes sur leur site internet. Selon une étude de Price Waterhouse Coopers, le processus de recrutement par Intranet est davantage développé en France que dans les autres pays européens. Il est en place dans 63% des entreprises interrogées par rapport à 50% dans le reste de l'Europe.

Cette **prédominance des modules de paie et d'administration** du personnel dans les S.I.R.H. est confirmée par de nombreuses études. Par exemple, d'après l'enquête de la CEGOS, en 2000, plus de 90% des entreprises en France avaient informatisé l'établissement de la paie, plus de 80% le fichier de leur personnel et 70% environ le suivi de leur formation et de leur masse salariale. Ces proportions sont d'autant plus marquées que l'entreprise est importante.

L'étude plus récente réalisée par le CSC et Liaisons sociales aboutit sensiblement aux mêmes conclusions.

Quelles sont les fonctionnalités actuellement utilisées dans le cadre de votre SIRH ?



Source : Enquête CSC/ Liaisons sociales (2003)

Après une certaine euphorie en 2000 et 2001, les entreprises ont, en 2003, fait une pause et pris du recul par rapport à ce qu'elles avaient réalisé. Elles cherchent aujourd'hui à mettre en place les applications dont elles ont réellement besoin", commente Hélène Mouiche, chargée de projet chez Markess International⁶. Le cabinet estime à 9 % le taux de croissance annuel moyen de la dépense des entreprises en matière de logiciels e-RH d'ici à 2005.

Si l'informatisation de la G.R.H. gagne manifestement du terrain en terme d'investissements consentis et de quantité d'applications disponibles, il convient maintenant de s'interroger sur l'impact organisationnel des N.T.I.C. sur la G.R.H..

4.3 Impacts organisationnels et culturels des S.I.R.H. informatisés:

Le partage de la fonction RH est de la responsabilité de tous les encadrants : définir le partage des tâches, des responsabilités et des compétences entre les managers de proximité et la D.R.H. est un enjeu fort.

La mise en place d'un SIRH et la réorganisation associée de la D.R.H. sont une occasion de poser cette question du partage.

Pour les PME, la logique est spécifique car il s'agit ainsi de faire de la GRH en rendant chacun acteur là où la GRH était absente faute de responsable.

Notre intention n'est pas ici de balayer tous les impacts de l'informatique sur la gestion des Ressources humaines et ses acteurs. Il y a pléthore d'ouvrages et de thèses dans lesquelles

⁶ Markess International (Cabinet spécialisé dans l'analyse de l'effet des nouvelles technologies et de l'e-business sur la transformation et la modernisation des organisations) a réalisé une étude auprès de responsables des ressources humaines et de chefs de projet concernant les projets en cours et les perspectives 2004 de l'e-RH en France (enquête menée auprès de 29 entreprises de tous les secteurs, majoritairement des grands comptes).

le S.I.R.H. porte le rêve d'une fonction R.H. libérée de lourds processus de gestion, d'une fonction focalisée sur la définition d'une stratégie R.H. (« D.R.H. Stratège ») et sur le contact avec les collaborateurs (« D.R.H. Coach »).

Il est indéniable que l'avènement des N.T.I.C. bouleverse la manière de communiquer et d'informer en favorisant de nouvelles formes d'organisations du travail (télé-coordination, abolition des frontières de l'espace-temps, organisation virtuelle, ...).

Nous nous limiterons à analyser l'impact de l'intranet sous l'angle des ressources humaines de l'organisation. Nous verrons plus précisément comment il affecte à la fois le rôle de la fonction R.H. et celui du management et des salariés.

1) Sur la gestion globale des ressources humaines

Jean-Marie Peretti dès 1993 évoquait combien « Les nouvelles technologies informatiques rendaient possible un **management des ressources humaines anticipateur, flexible, qualitatif et personnalisé** dont les acteurs sont, non seulement la D.R.H., mais toute la hiérarchie, voire chaque salarié » En 2001, il souligne la manière dont l'informatique a changé le travail au quotidien au sein des directions du personnel, contribuant à l'évolution d'une fonction « Personnel » vers une fonction « Ressources humaines ». Il estime que l'apport de l'informatisation à cette fonction est un réel facteur de progrès.

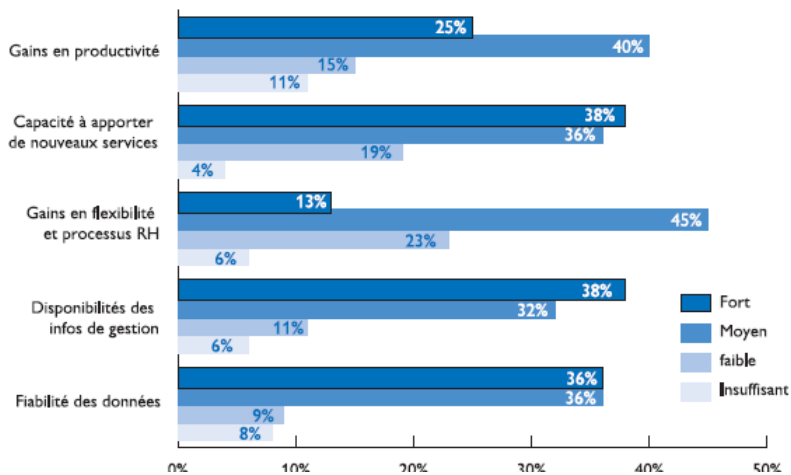
De même, dans son ouvrage sur le e-D.R.H., François Silva (2001) synthétise un certain nombre de conséquences d'un S.I.R.H. sur la fonction R.H. et ses domaines de responsabilités : **décentralisation de la gestion administrative auprès de l'encadrement** de proximité et des salariés, **information et communication en temps réel**, modification des relations avec les partenaires sociaux (transparence et réactivité), possibilités accrues de conseil (ex : sur les avantages sociaux et rémunérations), meilleure gestion de la formation et développement du e-learning, accélération des décisions de recrutement et des mobilités...

Quand il relate l'expérience de France Télécom, Bernard Merck⁷ met en évidence un certain nombre de conséquences positives sur les comportements des acteurs : **nouveaux styles de management**, l'émergence d'une **compétence collective**, l'autonomie renforcée des salariés, la modification des savoir-faire, le renforcement de l'employabilité, de nouvelles possibilités pour les partenaires sociaux. Par ailleurs, il souligne l'impact très favorable sur le **positionnement de la fonction R.H.** en lui permettant de devenir une fonction contribuant à la performance de l'entreprise; Il insiste particulièrement sur la dimension de « **business partner** » désormais permise par l'utilisation des TIC prenant en charge les activités traditionnelles de la G.R.H.. Mais c'est surtout sur l'organisation et les process R.H. que pour lui les résultats sont les plus positifs : en effet, le partage de la G.R.H. avec les acteurs (managers et collaborateurs) peut devenir une réalité par l'intermédiaire des **libres-services R.H.**. De même que la mise en place de centres de services R.H. permet des économies importantes de structures.

Le graphique ci-dessous extrait du baromètre CSC / Liaisons Sociales (2003) confirme le point de vue des DRH sur les apports des N.T.I.C. sur la fonction R.H.

⁷ Bernard Merck – Conférence à l'université de Paris Dauphine le 1^{er} octobre 2004

Quels ont été les apports des technologies pour votre fonction RH ? |



Source : Enquête Fonction Ressources Humaines - CEGOS - Edition 2003

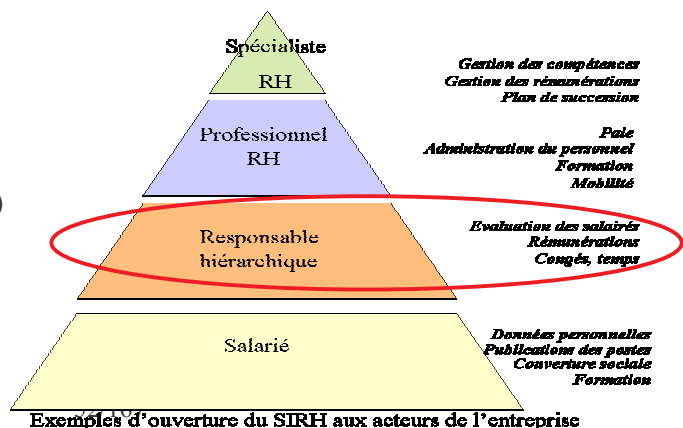
2) Sur ses acteurs

- **Des managers plus impliqués et responsables**

L'informatisation de la G.R.H. va de pair avec une responsabilisation du management ; ce qui induit une grande **clarté dans les délégations** et dans les **modes de management** des ressources humaines. La G.R.H. stratégique et opérationnelle se diffuse aux managers, à leur niveau chargé de « penser » conformément aux orientations générales leur recrutement, leur plan de formation, leurs propositions de salaires... Certes, la DRH est toujours présente pour donner le cadre général défini par la direction ou pour les assister sur des problèmes difficiles. Cette pratique n'est pas seulement un transfert de tâches vers les opérationnels, elle vise à mieux répondre aux besoins des équipes et du business. Les outils informatiques facilitent cette évolution, ils l'accélèrent même, mais ils ne répondent pas à la nécessité de préciser qui doit faire quoi et comment. Ils **ne donnent pas** non plus **la compétence spontanée aux managers**. Celle-ci peut d'ailleurs évoluer par rapport aux exigences traditionnelles du management.

Quelques exemples : l'information n'est plus diffusée par le responsable hiérarchique, elle circule directement entre les personnes, en positionnant différemment le manager ; l'autonomie se développe, mais aussi le travail collaboratif ; des réseaux peuvent se créer, modifiant les modes d'échange et d'expression dans l'entreprise.

Source : Bellier S./Trapet H. (2001)



- **Une fonction R.H., plus efficiente et reconnue ...**

Selon François Silva (2001) « la contribution du S.I.R.H. dans l'évolution de la fonction est essentielle, en particulier dans les gains de productivité. Ce sont ces outils qui, modifiant la nature de l'information, sa diffusion et ses circuits, sont au cœur des changements de l'organisation du travail administratif »

L'intranet R.H. permet :

- la fluidification et l'automatisation de certains processus (gestion des congés, des notes de frais...).
- un accès plus rapide, plus fiable aux informations relatives au R.H., demandant une moindre implication des effectifs R.H. et réduisant les coûts liés à la recherche d'informations ;
- la diminution des coûts annexes (papier, distribution, déplacements, téléphone, etc.)

A ce titre, il est susceptible d'agir sur la **productivité** R.H., la coordination des activités et l'amélioration des prises de décision, les temps de réponse et finalement **d'améliorer le service** fourni aux clients de la D.R.H..

...grâce une meilleure productivité

Les études de terrain comme celle de Markess International font également apparaître que l'enjeu majeur des entreprises interrogées reste la **maîtrise des coûts**. "L'e-RH passe par une réduction des effectifs, avec un report de certaines tâches sur les managers et les salariés par le biais d'applications MSS (Manager Self-Service) et ESS (Employee Self-Service). Cela peut aller, dans les grands groupes, jusqu'à la mutualisation des ressources dans un centre de services partagés".

Même si à la question « *Quels ont été les apports des technologies pour votre fonction R.H. ?* » 65 % des DRH interrogés dans le Baromètre CSC/Liaisons sociales plébiscitent les **gains de productivité** et la **capacité à apporter de nouveaux services**, nous restons prudents sur les gains d'efficacité actuels de l'usage actuel des N.T.I.C. au sein de la fonction R.H.

Certains auteurs (Fabien Blanchot, Frédéric Wacheux, 2002) soulignent en effet que les N.T.I.C. **peuvent comporter un coût** pouvant réduire l'impact positif des N.T.I.C. en matière d'allègement des coûts de structure des services R.H. : coût direct de développement et de maintenance d'un S.I.R.H. qui peut être très élevé, l'automatisation des tâches routinières peut s'accompagner d'embauches d'experts et de managers aux salaires élevés ou conduire ces experts et managers chèrement payés à effectuer des tâches à faible valeur ajoutée.

Pour que l'informatisation d'un système d'information soit efficace, il est nécessaire d'analyser l'intérêt des différentes tâches concernées et éventuellement de les remodeler. Cette analyse des fonctionnalités va permettre de revisiter l'ensemble des procédures

existantes avant leur automatisation éventuelle. Malheureusement, on fait souvent l'économie de ces démarches, ce qui n'a pas permis de rentabiliser les investissements en informatique.

Cette thèse semble se vérifier à la lecture de l'étude réalisée par la CEGOS sur la Fonction R.H. 2003. En effet, sur les entreprises interrogées **les coûts internes de la fonction R.H. ont augmenté** pour l'ensemble des entreprises interrogées par la CEGOS, sauf pour le segment 1000-2000 salariés.

Coûts de la fonction RH	Enquête FRH 1996	Enquête FRH 2000	Enquête FRH 2003
% de la masse salariale chargée	3,04%	2,88 %	3,49%

Cette évolution semblerait être corrélée avec l'augmentation des effectifs de la fonction R.H. (+ 5% de 2000 à 2003) et du nombre de cadres en augmentation sur cette même fonction (41 % en 2000 à 45 % en 2003 de l'effectif R.H. total).

La mise en œuvre d'un S.I.R.H. n'aurait pas, pour le moment, contribué à réduire les effectifs globaux de la fonction ressources humaines (+ 5 % entre 2000 et 2003).

Une analyse plus fine nous permet de constater que la baisse des effectifs R.H. sur le domaine de l'Administration et la Paie s'accompagne paradoxalement d'une hausse des coûts sur ce même domaine. Cette hausse pourrait-elle s'expliquer par la mise en place d'un S.I.R.H. pour couvrir ces activités administratives, qui rappelons-le sont les premières à être informatisées en matière de gestion des ressources humaines ?

Domaines RH	Répartition des effectifs en 2003	Répartition des coûts		
		En 2000	En 2003	
Administration – Paie (administration du personnel – paie – gestion du temps et activités – gestion des frais)	36,1%	31%	34 %	} 1/3 "administratif"
Politique et Gestion R.H. (politique R.H. – G.R.H. : appréciation, rémunération, emploi et compétences, contrôle budgétaire)	23,2 %	21%	23 %	
Formation	17 %	14 %	15 %	
Recrutement	8,4 %	9 %	11 %	
Hygiène – Sécurité – Conditions de travail	8,5 %	10 %	9 %	
Relations partenaires sociaux	4,6 %	8 %	5 %	
Communication interne	2,2 %	8 %	3 %	
Total	100 %		100 %	

Source : Enquête CEGOS « Fonction RH 2003 »

...un meilleur service client

Les opportunités qu'offre un Intranet R.H. en terme de plus grande disponibilité de l'information R.H., à destination des clients-utilisateurs des services de la D.R.H. (c'est à dire les salariés) sont autant de sources d'amélioration de la **qualité de ces services**. En effet, en agissant à la fois sur la généralisation de l'accès à des informations R.H. quasiment en temps réel, sur l'amélioration de la fiabilité des informations R.H., et sur l'implication et l'interactivité entre les utilisateurs de l'information R.H., l'intranet R.H. est susceptible d'améliorer sensiblement l'efficacité de la gestion de l'information R.H. dont se charge la D.R.H., et à ce titre d'agir sur les performances de cette D.R.H.. (ex prise de décision plus rapide de la D.R.H.).

L'intranet R.H. offre par ailleurs la possibilité aux salariés de se familiariser avec le vocabulaire technique de la profession, de s'approprier la terminologie managériale en place et de comprendre l'architecture des systèmes R.H. L'enjeu pour la fonction n'est pas tant d'explicitier et de diffuser les termes techniques de l'entreprise mais surtout de permettre aux salariés de se comprendre et d'initier une réflexion sur les grandes problématiques de la fonction R.H. En **développant un langage commun** autour des ressources humaines, la fonction « perd en mystère » et gagne en reconnaissance et en transparence.

Les S.I.R.H. peuvent enfin être utilisés pour faire du **reporting social**. D'une part, ils donnent une vision globale aux dirigeants d'entreprise et ils permettent, le cas échéant, de déclencher « des clignotants sociaux ». En facilitant le partage en temps réel des processus et de l'information, en mettant à la disposition des dirigeants et des managers, des indicateurs de performance et des données sur leurs équipes (gestion de carrière, rémunérations, évaluations, etc.) il devient un **outil d'aide à la décision**, à condition néanmoins que les informations qui y figurent soient pertinentes, fiables et intelligibles

L'informatisation de la G.R.H., devrait conduire la fonction R.H. à évoluer vers une position de prestataires de service et de conseiller. C'est une demande logique des opérationnels qu'il faut satisfaire. Ce repositionnement va lui-même entraîner une évolution des compétences des responsables R.H.

...mais le chemin est encore long et parfois semé d'embûches

Nous conviendrons que l'automatisation d'un nombre important de ces tâches administratives devrait permettre, à terme, un **redéploiement des effectifs R.H.** vers des activités de conseil et d'accompagnement. Or, jusqu'à présent, le travail de conseil passe bien après les urgences et le quotidien à dimension administrative auxquels la fonction R.H. - rappelons le - consacre encore entre 60% et 80% de son temps (suivant les entreprises).

La majorité de D.R.H. ont conscience que cette mutation -provoquée ou accélérée par l'introduction des N.T.I.C. - est loin d'être achevée : près de 90% des D.R.H. interrogés lors de l'étude prospective réalisée par l'ANDCP et l'AGRH sur la fonction R.H. en 2004 estiment que « *les Technologies de l'Information et de la Communication ne sont pas encore pleinement entrées en action* ».

Par ailleurs, soulignons que l'impact positif des N.T.I.C. sur l'efficacité de la G.R.H. n'est pas garanti et encore moins automatique. Il ne faudrait pas négliger qu'il doit être un outil au service d'une politique de G.R.H. pensée, nourri et utilisé par des individus.

Si les technologies introduites ne sont pas en **cohérence avec la politique sociale**, la stratégie « business », l'environnement interne et externe de l'entreprise, le S.I.R.H. apparaîtra comme non pertinent, non opportun, en décalage.

De même, les (supposés) utilisateurs de ces S.I.R.H. sont des acteurs aux enjeux multiples et souvent paradoxaux dont les comportements pourront fortement être impactés par l'usage de nouvelles technologies.

Dans son analyse des conséquences du e-R.H., Besseyre des Horts (2004) suggère que le e-R.H. est susceptible de bouleverser les **rapports de pouvoir** entre fonction R.H., managers et collaborateurs. Il insiste sur un renouvellement des pratiques de la fonction R.H. (expertise, stratégique, philosophie de benchmarking, création de sens management par les valeurs).

Pour F. Silva (2001), il est indispensable de remettre à plat les pratiques R.H. de l'entreprise avant de se lancer dans la mise en place d'un S.I.R.H.. Ce préalable est indispensable à la réussite du passage de la D.R.H. à un outil collaboratif. Il sous-entend également que le projet e-RH ne soit pas le projet de la seule fonction R.H., mais bien celui de l'ensemble de l'entreprise.

F. Wacheux et F. Blanchot (2002) soulignent également que « *le défi des TIC est autant social et culturel que financier* » et que les « *les T.I.C. ne peuvent être envisagés indépendamment d'autres **changements organisationnels*** ».

Or, le problème de la cohérence et du design organisationnel ne semble pas avoir encore été assez envisagé. Si ces aspects de cohérence et de design de l'organisation ne sont pas abordés, le S.I.R.H. apparaîtra comme un « outil gadget de plus » qui n'aura aucune chance de contribuer à faire évoluer la fonction R.H. d'un rôle administratif à un rôle de partenaire stratégique.

Meilleur service client, efficacité, productivité... si les objectifs sont définis, ils ne sont encore loin d'être totalement atteints. En effet, une évaluation de la fonction R.H. par ses clients internes permet de l'illustrer : seuls 44% des salariés considèrent leur D.R.H. comme plutôt efficace. Ils sont 39 % à la considérer comme peu efficace et 17% comme tout simplement inefficace⁸.

La Fonction R.H. aurait donc encore bien du chemin à parcourir pour être crédible et reconnue...

4.4 Outil de décentralisation ou de contrôle ?

L'utilisation massive des N.T.I.C. dans la G.R.H. est à la fois le **vecteur, l'alibi et la condition *sine qua none*** du partage de la fonction avec les managers.

Pourtant, l'impact d'Internet sur la décentralisation est finalement ambigu.

⁸ Source : Etude du Benchmark Group réalisée fin 2003.

En effet, la possibilité de décentraliser les décisions n'est pas nouvelle et de nombreux systèmes d'information permettaient déjà cette évolution. Internet en développant l'accessibilité des données indépendamment des localisations géographiques ne fera que faciliter cette possibilité.

Nous l'avons vu, la plupart des auteurs présentent les systèmes d'information comme des outils contribuant à la mise en place de structures transversales, aux organigrammes aplatis, favorisant la circulation de l'information, permettant au terrain de partager les informations transmises par le « sommet stratégique » ou la direction.

Dans les groupes très décentralisés et plus généralement dans les entreprises dans lesquelles l'adhésion est recherchée, l'intranet R.H. vise à faciliter localement une **action plus autonome** par une meilleure mise à disposition de l'information tant générale concernant le groupe que sur les questions relatives à la G.R.H. Il permet ainsi de former et d'informer sur la politique sociale, ses processus et outils, de diffuser les valeurs du groupe, tout en partageant avec les managers l'information nécessaire pour analyser et décider.

A cette vision « idyllique » des bienfaits des N.T.I.C. dans les entreprises, nous pouvons en revanche opposer que cette possibilité technique de circulation en temps réel des informations permette une concentration et une **centralisation forte** des décisions.

Dès 1991, Orlikowski montre combien la direction de l'entreprise peut utiliser les ressources procurées par les technologies de l'information pour renforcer le contrôle des employés, protéger sa propre activité ou encore redistribuer le pouvoir au sein de l'organisation.

L'impact d'un Intranet R.H. ne sera donc pas uniforme et dépendra en réalité de la finalité recherchée par ceux (DG, D.R.H., Département informatique) qui définiront l'outil, ses fonctionnalités et son champ d'application.

Un intranet R.H. pourrait par exemple être mis en place dans le seul but de formaliser des procédures et de les diffuser à l'ensemble des membres de l'entreprise, ceci afin d'accroître la standardisation et homogénéiser les pratiques R.H. dans toutes les filiales du groupe. A ce titre, le S.I.R.H. peut être un formidable **outil de contrôle** d'application de la stratégie.

Selon Isaac (2000), l'un des gains des nouveaux S.I.R.H. serait justement de rendre possible un contrôle moins visible, donc plus facile à mettre en œuvre, à maintenir et à supporter par les acteurs de l'organisation, un « contrôle désormais permanent et indolore, rendant inutiles les trop nombreux contrôles hiérarchiques ».

En matière de partage d'information, le degré d'autonomie dans leur gestion et dans leur lisibilité pourra également varier suivant le caractère plus ou moins sensible et stratégique des informations en question (ex : gestion des hauts potentiels). Il suffira de jouer sur la configuration des **droits des utilisateurs** dans les outils informatiques (Intranet, ERP).

Les managers auront ainsi le sentiment d'être contraints de reporter dans un outil « central » des informations qu'ils détenaient et géraient jusqu'à présent sous d'autres formes (microprogrammes « bricolés » sur Excel, outils issus des démarches qualité, etc.) sans finalement pouvoir tirer un bénéfice réel du S.I.R.H.

En effet, parfois conçus dans une logique de « one best way », les fonctions des S.I.R.H. ne s'adaptent parfois pas sans mal à la **diversité des situations** et aux besoins des managers. Composantes d'un système d'information intégré, elles en subissent les contraintes et n'ont pas toujours la flexibilité attendue par les hiérarchiques.

Ceci pourrait expliquer, en partie, que les managers n'utiliseraient pas de manière optimale les outils mis à leur disposition. Ils jugeraient leur usage ni opportun, ni pertinent ou surtout venant contrôler leurs pratiques managériales et modifier leur pouvoir hiérarchique (voir sur ce point la partie XX).

L'évolution du fonctionnement de l'entreprise compte tenu notamment de leur internationalisation croissante, de la flexibilité et de la rapidité des décisions attendues de la part des clients, conduit naturellement à penser que les pratiques de décentralisation de la G.R.H. sont appelées à se développer. C'est pour le moins la tendance qui ressort des différentes études menées sur ces 5 dernières années que nous avons répertoriées.

Cette dynamique quasi inéluctable sera sans aucun doute favorisée par le développement des technologies de l'information et de la communication. Les managers bénéficieront en effet d'un accès facilité aux bases de données de leurs collaborateurs, aux référentiels de leur entreprise sur les classifications, l'appréciation des performances individuelles et collectives, les divers éléments de la rémunération, etc. , quel que soit l'endroit où ils interviennent.

5. LA DECENTRALISATION AUJOURD'HUI : QUELLES TENDANCES ?

1) Statut global

- **Une fonction R.H. en mutation**

Comme nous l'avons constaté dans la partie 1, le contexte de la gestion des ressources humaines et l'évolution organisationnelle des entreprises conduit à une décentralisation des responsabilités au niveau des opérationnels.

La fonction éclate et se répartit dans toute l'organisation, afin de permettre :

- des **adaptations plus rapides**,
- une **individualisation** des décisions de G.R.H.
- la **mobilisation** des salariés.

L'enquête nationale « G.R.H. demain » soulignait déjà en 1999 « **la décentralisation croissante de la fonction R.H.** ». En effet, près de 60% des répondants voyaient la fonction se décentraliser vers les établissements. Alors qu'à l'inverse seulement 20% la voyaient se centraliser.

Il apparaît que la fonction R.H. est de plus en plus décentralisée, mais également « **déhiérarchisée** », dans le sens où certaines missions sont confiées le plus souvent à des opérationnels.

En effet, plus qu'une décentralisation de la fonction R.H., apparaît un souci de **partager les activités** entre la direction des ressources humaines et les responsables hiérarchiques.

Pour cet état des lieux sur la décentralisation et le partage de la fonction R.H., nous nous appuyerons largement sur les conclusions de l'enquête Fonction R.H. réalisée par la CEGOS en 2003 sur 303 entreprises de plus de 200 salariés (dont plus de 60% de moins de 1000 salariés) représentant tous les secteurs d'activités.

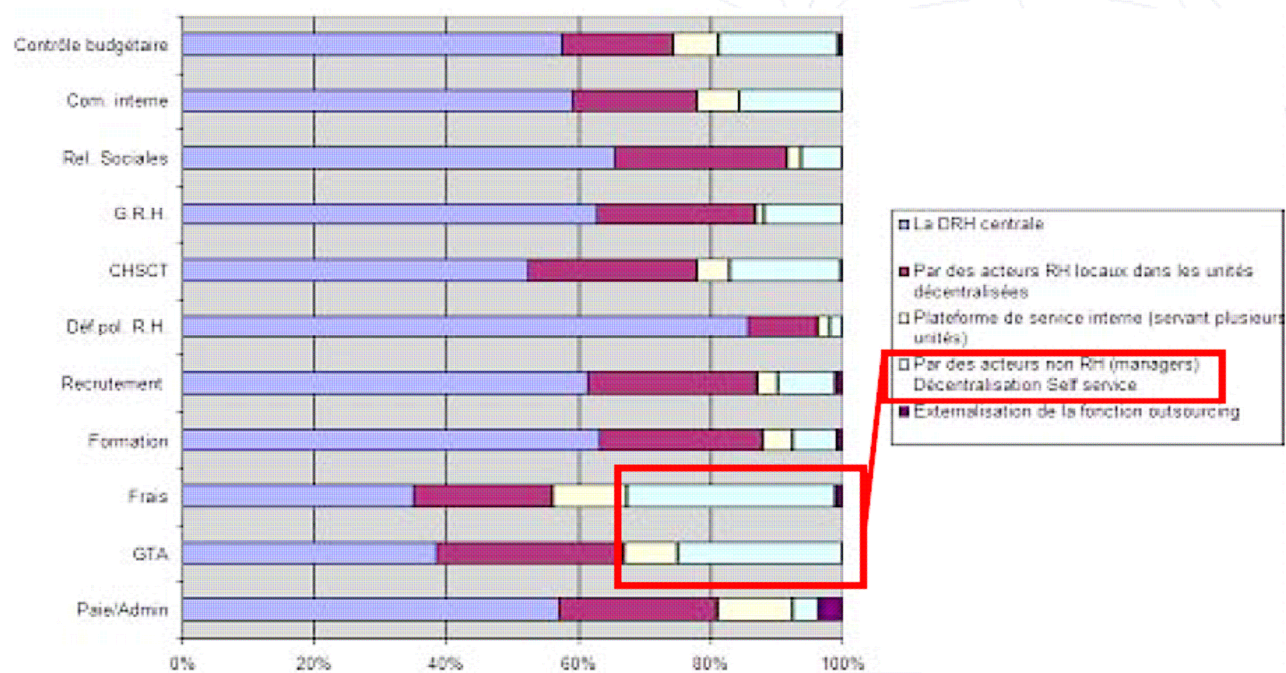
- **Une décentralisation sous des formes diverses**

Le graphique ci-après fait clairement ressortir que lorsque l'on parle de « Décentralisation de la fonction R.H. », deux grandes tendances se dégagent :

- La décentralisation interne
 - Au niveau de la DRH, il s'agit de décentraliser les décisions, tant vers les « DRH locaux » que les responsables opérationnels (directeur d'établissement, encadrement supérieur, encadrement intermédiaire). Il s'agira alors d'une *décentralisation verticale interne*.
- La décentralisation externe
 - Mais la décentralisation peut aussi s'effectuer une *externalisation* de certaines tâches vers des cabinets extérieurs.

Il existe également une *décentralisation horizontale interne* qui n'apparaît pas dans ce graphique mais qui consiste à faire gérer certains domaines R.H., comme la communication, l'Hygiène, la Santé et les Conditions de Travail (HSCT) par des services ne faisant pas partie de la fonction R.H. : ex respectivement, le département Communication et le département HSCT. C'est cette forme de décentralisation que nous retrouvons sous le terme de « Non-R.H. » dans d'autres parties de l'enquête « Fonction R.H. 2000 ». Nous la mentionnons car elle fait partie intégrante des différentes options qui s'offrent à la DRH dans la structuration de sa fonction. Néanmoins, la décentralisation horizontale de la fonction R.H. ne faisant pas partie du cœur de notre sujet, nous ne ferons que l'évoquer.

■ Le partage des rôles entre la FRH et le management :



Source : Enquête « Fonction R.H. » (CEGOS 2003)

Cette enquête montre par ailleurs que le **taux de centralisation** mesurant les effectifs de la **D.R.H. centrale par rapport aux effectifs totaux de la fonction R.H.** est globalement d'une moenne de 64%.

Toutefois, il est de 43% pour les fonctions R.H. des entreprises ayant une fonction R.H. **décentralisée** et de 80% dans les entreprises dites **centralisées**.

Ce taux connaît une légère tendance à la baisse depuis 2000. Il était de 50% pour les entreprises ayant une fonction R.H. décentralisée et de 90% dans les entreprises avec D.R.H. centralisées (Enquête Fonction R.H. 2000).

	Enquête FRH 2000	Enquête FRH 2003	Evolution
Effectifs de la fonction R.H.	1,72%	1,81 %	+ 5 %
dont D.R.H. centrale	1,39 %	1,16 %	- 16 %
dont D.R.H. centralisée	0,13%	0,37 %	+ 185 %
dont « Non R.H. »*	0,20 %	0,28 %	+ 40 %

*Ex : service Communication, service Qualité-Sécurité-Environnement, service Juridique, ... en charge de responsabilités R.H.

La stratégie de décentralisation de la fonction R.H. s'accroît depuis 4 ans. Ce taux de décentralisation de la fonction, qui était assez stable entre les enquêtes 1996 et 2000, progresse de manière significative dans l'enquête 2003. Le recours à des personnels « non R.H. » s'accroît, illustrant bien la volonté de conserver le support aux opérationnels sur le terrain.

Pour sa part, la D.R.H. centrale continue d'optimiser ses effectifs, se concentrant sur la dimension politique et stratégique du développement des ressources humaines.

- **La décentralisation a un coût**

Ainsi, le surcoût en effectif d'une **D.R.H. décentralisée**, qui était de 20 à 30% en 1996 puis de 10 à 15 % en 2000, varie entre **7,5% et 18% d'effectifs supplémentaires** par rapport à une D.R.H. centralisée, dans cette enquête 2003.

Les 7,5% d'augmentation sont réalisés lorsque la D.R.H. centrale « pilote » les R.H. décentralisées et les 18% correspondent aux cas de rattachement hiérarchique de ces acteurs R.H. décentralisés à l'établissement local.

L'optimisation de la fonction R.H. décentralisée passerait ainsi par une mise sous contrôle des responsables R.H. locaux par la D.R.H. centrale ce qui permet une optimisation des processus de gestion et une cohérence dans la stratégie R.H.. Ce qui n'apparaît pas être le cas des entreprises où le rattachement est fait à l'opérationnel : n'étant pas pilote, la D.R.H. en central n'a pas la main mise sur les activités et les effectifs de ces acteurs locaux.

2) Dans quels domaines de G.R.H. interviennent les managers ?

Ce partage de la fonction R.H. avec les managers répond à une volonté des entreprises de voir les managers s'investir et devenir décisionnaires dans la gestion qualitative et quantitative des Ressources Humaines dont ils ont la responsabilité.

L'enquête « G.R.H. demain » avançait en 1999 que les activités qui seraient le plus partagées avec les managers seraient « *celles qui correspondent aux enjeux forts et aux missions identifiées comme les plus prioritaires : l'organisation, la communication interne, l'organisation du travail et l'évaluation individuelle* ».

Elle soulignait par ailleurs que « *les activités les moins déléguées aux encadrants seraient en revanche les mêmes que celles qui devraient être le plus externalisées parce que non stratégiques : la paie, les prestations sociales et le juridique* », puis que « *les deux activités les plus modérément décentralisées sont celles au cœur du métier de la fonction personnel* ».

Elle concluait enfin que l'on assisterait à un « **renforcement de la position fonction Personnel et aux développements d'activités réalisées en co-production ou co-opération avec les encadrants et l'assistance de prestataires** ».

En 2003, dans quels domaines les responsables hiérarchiques sont-ils finalement impliqués ?

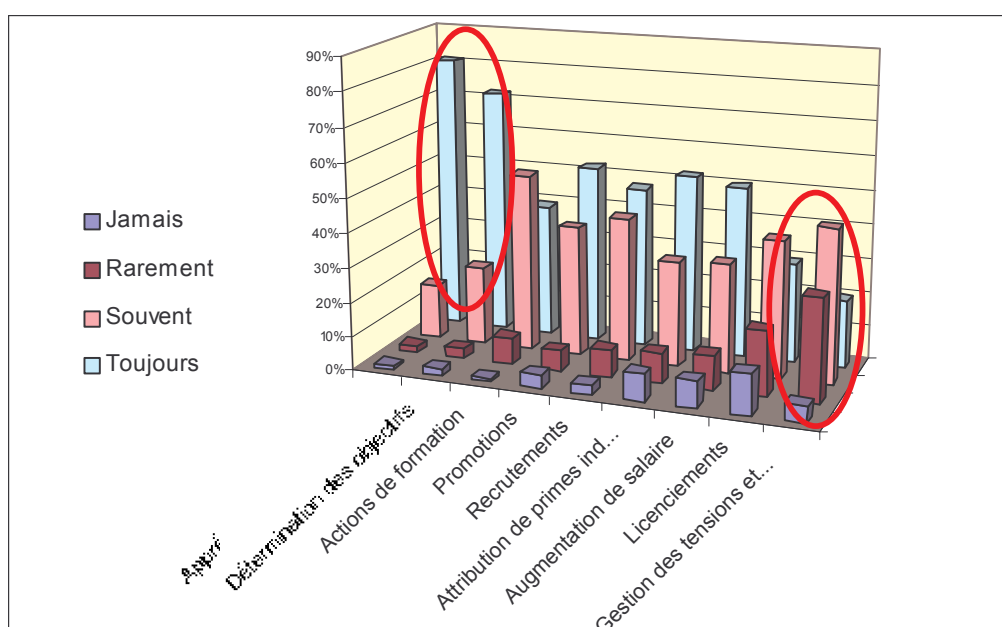
L'enquête « Fonction R.H. » révèle que **l'intervention systématique de managers** dans la G.R.H. se situe prioritairement au niveau de l'évaluation des collaborateurs (81% interviennent toujours) et la fixation des objectifs (72% interviennent toujours), soit dans **les activités de base du management**.

Ces chiffres sont en augmentation depuis 2000 puisqu'ils étaient respectivement de 74% pour l'évaluation individuelle et de 64% pour l'attribution des objectifs des collaborateurs.

Pareillement, l'on constate une forte implication des managers dans le domaine de la gestion des compétences et de la formation (ex : recensement des besoins).

A l'inverse, les activités qui sont les **moins déléguées** sont celles qui requièrent des **compétences techniques ou juridiques précises** comme la gestion des relations sociales. Ainsi, les actions dans lesquelles les managers n'interviennent que peu, voire jamais, concernent :

- la gestion des tensions et des conflits (36% des managers n'interviennent jamais ou rarement)
- les licenciements (31% des managers n'interviennent jamais ou rarement).



Les managers ont-ils un rôle décisionnaire dans les domaines suivants ?
(source enquête « Fonction R.H. » 2003 CEGOS)

De même, l'implication des responsables hiérarchiques reste marginale dans les activités relevant de **processus transversaux** (politique de mobilité, classifications).

La partie 2 de notre étude abordera plus en détails les raisons et modalités de cette répartition des rôles entre les managers et les équipes R.H.

La mutation organisationnelle généralisée des entreprises amène la fonction R.H. à évoluer tant dans son organisation que dans ses missions. Cette mutation, dont l'objectif pour l'entreprise est avant tout économique, comme être plus performante, plus réactive aux sollicitations du marché, plus créative également, renforce nécessairement le positionnement de la fonction R.H. dans l'organisation et dans la réussite de l'entreprise.

« L'implication de la hiérarchie et des collaborateurs dans la gestion R.H. » apparaît en 2003 (Baromètre CSC / Liaisons sociales (2003) comme le deuxième axe prioritaire d'amélioration de la politique R.H. avancé par 55% des DRH interrogés (après l'accompagnement des réorganisations opérationnelles pour 60% des répondants). C'est dire combien les DRH ont pris conscience de l'enjeu de cette redistribution des rôles entre l'encadrement et les équipes R.H. mais également du chemin qu'il leur reste à parcourir avant d'arriver à un partage optimal et efficace des responsabilités de G.R.H.

En bref, il s'agit de découvrir, ensemble, comment travailler autrement.

DEUXIEME PARTIE : ENJEUX, REALITES ET DILEMMES D'UNE GESTION PARTAGEE DES RESSOURCES HUMAINES

1. LES MANAGERS SONT-ILS REELLEMENT «TOUS DRH» ?

1.1 Un secteur : l'industrie, deux entreprises : une PME et un groupe

1) Rencontre avec le DRH d'une PME industrielle⁹

- **Le contexte :**

« Notre entreprise, auparavant filiale d'un Groupe international est aujourd'hui une PME, de production industrielle, comptant un peu moins de 250 salariés et dont le capital est essentiellement détenu par des investisseurs financiers (banques d'affaire, capital risque)», explique le nouveau DRH, en poste depuis peu.

« Avec une stratégie basée sur l'innovation, le développement de nos marchés via de nouveaux domaines d'utilisation de nos produits et la performance de notre production, notre challenge est de nous développer, soit sous forme de croissance externe, soit par le jeu d'alliances ou bien en faisant l'objet d'une acquisition par un nouveau groupe.

Paradoxalement, le contexte humain n'est pas porteur de cette stratégie : les nombreuses restructurations successives dans notre ancien groupe (qui comptait près de 1200 employés sur notre site dans les années 50) ont provoqué des traumatismes amenant les salariés à se positionner au bas de la pyramide de Maslow : les besoins alimentaires et de sécurité sont légion !

Il faut reconnaître que leur motivation n'est pas soutenue par les résultats de l'entreprise, négatifs depuis plusieurs années. Les salariés étaient habitués à bénéficier de larges participations et d'intéressement qu'ils n'ont plus faute de résultats suffisants.

Percevant cette dégradation du climat, les dirigeants de l'entreprise ont tenté de redynamiser leur approche sociale, en « transformant » le « Service du personnel », historiquement rattaché au directeur d'usine, en Service Ressources Humaines désormais rattaché à la Direction Générale.

L'intégration d'une nouvelle gestion des ressources humaines adaptée à la PME est donc née d'une volonté d'améliorer le climat social et de mobiliser davantage les salariés.

Concernant l'organisation, nous distinguons deux modes de gestion inscrits dans l'histoire de cette entreprise :

- Les prises de décisions sur l'activité, sur les métiers et sur l'organisation, la réalisation des outils, les orientations et les politiques sociales, les informations à diffuser sont **culturellement très centralisées**. Les managers ont peu

⁹ Compte tenu des évolutions envisagées de l'entreprise (croissance externe, alliances...) le DRH rencontré n'a pas souhaité communiquer l'identité de sa structure. Le cas échéant, nous tenons ses coordonnées à la disposition des membres du Jury pour validation de cette étude.

d'autonomie, ils prennent rarement des décisions importantes sans l'accord de leur hiérarchie : chaque équipe est pilotée par un agent de maîtrise (contremaître), lui-même tenu de « rendre compte » à un ingénieur ou cadre. L'accès à la fonction de contremaître a, dans la plupart des cas, été motivé par l'ancienneté et les connaissances techniques, puis renforcé par une formation souvent dispensée au sein du Groupe. Le manager de proximité a davantage une culture technique que d'animation des équipes. Cette caractéristique influe sur ses comportements, finalement assez directifs et adaptés à une organisation plutôt bureaucratique.

- En revanche, la **gestion des hommes et des compétences a toujours été décentralisée** : le « service du personnel » (de 5 personnes au total) comprenait d'ailleurs un cadre responsable de la formation. C'est dire l'intérêt porté à la gestion des compétences. Les plans de formation ont toujours été réalisés avec la prise en compte de recueils de besoins établis par les managers de proximité et la commission formation a toujours été un outil important de dialogue social dans le cadre des institutions représentatives du personnel (Comité d'Entreprise).

D'ailleurs, l'idée du DRH était de s'appuyer sur la mise en place d'une démarche de GPEC pour favoriser la décentralisation des responsabilités RH par l'implication des managers dans l'utilisation des outils. Au travers de journées de formation des managers de 1^{er} niveau aux processus RH, il a été proposé aux managers de re-crée ensemble le nouveau système d'entretiens annuels d'évaluation. Pour la mise en œuvre de l'ensemble de ces outils, le DRH s'est directement impliqué en réalisant des formations à destination de l'ensemble des agents de maîtrise. Cette formation sur des outils était une bonne opportunité saisie pour le DRH pour finalement sensibiliser les managers à la gestion des ressources humaines.

En résumé : le pouvoir et la prise de décision sont centralisés dans cette entreprise, sauf pour la formation où l'implication des managers est réelle.

Nous allons donc analyser trois domaines de G.R.H dans lesquels nous observerons la mise en place de la décentralisation et ses limites : le management des compétences, les évaluations des collaborateurs et la rémunération individuelle.

- **Les exemples et constats**

Constat 1 :

Le Management des Compétences

La gestion des compétences est certainement l'outil le moins délaissé par les managers dans cette entreprise, même si des progrès sont encore fortement attendus.

Le DRH nous explique :

« Chaque année, les responsables hiérarchiques instruisent un recueil de besoins en formations en consultant leurs collaborateurs. Avant de transmettre le document au responsable Formation (en charge d'établir le plan et d'organiser les actions de formation), le manager fixe ses priorités généralement liées à la tenue technique du poste plus qu'au développement personnel des collaborateurs. Il transmet le recueil ainsi « filtré » au responsable Formation sans faire de retour à ses collaborateurs. Ces derniers découvrent les formations auxquelles ils sont finalement inscrits à réception des convocations du responsable formation. »

L'efficacité des actions de formation est mesurée par une évaluation « à chaud » remplie par le participant en fin de session mais surtout une évaluation des acquis de formation (« à froid ») adressée par le Service Ressources Humaines de l'entreprise aux managers. Ce deuxième document n'est jamais retourné à la DRH ; ceci laisse à penser que les managers se préoccupent peu de vérifier l'utilité de formations qu'ils ont pourtant eux-mêmes demandées.

Ainsi nous concluons que, malgré un dispositif mis à leur disposition, les managers sont plus « consommateurs » qu'acteurs dans leur management des compétences : ils sont davantage attachés au bénéfice à court terme qu'ils peuvent tirer de la formation pour la qualité technique de leur service que pour le développement de leurs collaborateurs.

La GPEC pourtant décentralisée vers les managers n'est pas efficace par :

- **manque de responsabilisation des managers** dans le processus
- **manque de vision globale des managers** sur le développement à moyen et long terme des hommes
- **manque de sensibilisation des collaborateurs** par leur manager aux objectifs poursuivis dans le choix des formations retenues.

Constat 2 : Les évaluations individuelles

Le DRH nous annonce qu'en envisageant l'évolution et l'adaptation du système d'entretien individuel des salariés, les constats étaient « déplorables » :

Chaque année, tous les salariés étaient évalués dans le cadre de la structure de Groupe; depuis la cession, moins d'un tiers des entretiens sont réalisés. Après analyse, il s'avère que l'un des critères pour la prime d'intéressement était la réalisation des entretiens annuels pour plus de 80% de l'effectif. Les salariés (managers compris) ne percevant plus d'intéressement en raison des mauvais résultats financiers de l'entreprise, ne trouvaient plus d'« intérêt » à les poursuivre.

Le nouveau DRH a également découvert que pour atteindre cet objectif de 80%, certains dossiers avaient été pré-remplis et photocopiés par des managers de proximité ; ainsi les membres de l'équipe se contentaient d'apposer leur signature sur des dossiers d'évaluation les plus neutres possible.

Après leur réalisation par la hiérarchie, le service RH ne recevait qu'une partie du dossier, celle concernant les demandes de formations, les évaluations de performance ou comportements n'étant pas remontées ; ces dossiers étaient alors classés sans plus de vérification par les RH. Les salariés se plaignaient d'ailleurs du manque d'intérêt de ces entretiens puisqu'ils avaient le sentiment de ne jamais être écoutés.

L'entretien annuel était totalement inefficace car **détourné de son objectif premier**. D'un outil d'évaluation du progrès ou de la performance individuelle il est devenu un prétexte à de la rémunération variable et collective. Cette rémunération étant assise sur des résultats aléatoires, l'incitation disparaissait avec les résultats négatifs de l'entreprise. Nous pouvons également noter le manque de vigilance **du DRH** antérieur qui ne prenait pas le soin de **contrôler** la bonne utilisation de l'outil et du processus par les managers.

Or, malgré la refonte du système avec l'implication des managers, les entretiens annuels d'évaluation, furent réalisés pour seulement 50% des salariés en 2004, provoquant un écart aux objectifs RH annoncés à 100% de réalisation !

Constat 3 : La gestion des rémunérations individuelles

Les rémunérations individuelles de base sont fixées par la grille de classification de l'entreprise et éventuellement par les négociations à l'embauche selon les catégories de métiers (forfaits cadres annualisés).

La Négociation Annuelle Obligatoire fixe le budget des augmentations collectives et des augmentations individuelles.

Chaque service se voit allouer une enveloppe globale. Le cadre responsable demande alors à la maîtrise de répartir cette enveloppe compte tenu des performances entre les équipes ; s'ensuit une négociation entre le cadre responsable et la maîtrise sur les propositions faites par la maîtrise.

Le rôle du Service RH est limité au calcul des enveloppes de chaque service et éventuellement aux arbitrages. Ainsi la gestion individuelle des rémunérations semble bien **décentralisée**.

Or, le nouveau DRH fait un nouveau constat négatif :

- Régulièrement, salariés comme managers (y compris de niveaux cadres) se plaignent de n'avoir que trop peu de marge de manœuvre pour reconnaître les performances individuelles ;
- La répartition des augmentations individuelles laisse chaque année apparaître un saupoudrage de certains managers : tous les membres de l'équipe ont la même augmentation.

Les augmentations individuelles sensées être un **outil de motivation et de reconnaissance** si elles sont attribuées en **fonction du mérite de chaque individu** perdent toute leur efficacité si aucune sélectivité n'est faite dans leur distribution. Cette pratique des

managers est-elle le fait d'un manque de courage managérial, d'un degré de latitude trop restreint ?

- **Synthèse des limites de la décentralisation dans cette PME industrielle:**

Un an seulement après le lancement de cette démarche, le DRH fait de nouveaux constats d'échec et tente de les expliquer, faisant apparaître les limites à la politique de décentralisation :

- Plusieurs **décisions d'organisation sont prises par la Direction sans concertation avec l'équipe RH** qui ne peut anticiper les moyens humains en terme de compétences ; il en va de même pour des mutations internes décidées par des responsables de service sans concertation préalable avec la R.H. ; plusieurs d'entre elles ont d'ailleurs abouti à des échecs constatés une fois le salarié en poste;
- Pour des raisons de confidentialité (orientations stratégiques de l'entreprise liées aux alliances, fusions, croissance externe...), **les managers ne sont pas précisément informés du plan de GPEC** : ils ont parfois le sentiment de subir le plan de formation et ne font pas toujours preuve d'une grande coopération pour favoriser la disponibilité de leurs collaborateurs ;
- Certains managers ne s'impliquent pas spontanément dans la mise à jour des outils (référentiels...) dont ils restent plutôt « consommateurs » : selon les agents de maîtrise eux-mêmes, **les potentiels individuels sont suivis au coup par coup** et la base intranet n'est que très peu utilisée sauf à être lue épisodiquement (statistiques d'accès contrôlées par le service RH).

De ce fait, **les pratiques de management ne sont pas homogènes** et les responsables hiérarchiques appellent le service RH chaque fois qu'ils manquent d'information alors que celles-ci sont le plus souvent à disposition sur un intranet RH.

De plus, selon le DRH, **les dirigeants ne sont pas toujours exemplaires** dans leurs pratiques. Moins d'un cadre sur deux a réellement bénéficié d'un entretien d'évaluation formalisé. A la réaction du DRH, il lui a été répondu que le système d'entretien n'avait pas été construit par les cadres mais par les agents de maîtrise et s'en trouvait inadapté à l'encadrement !

D'autre part, toujours selon le DRH, **les managers sont restés très individualistes, de style plutôt directifs** et les services plutôt cloisonnés ne favorisent pas la participation.

Avec du recul, l'évolution des pratiques de Management des compétences et des évaluations individuelles a été **plus prescrite que construite** :

Pilotage du changement	Prescrit	Construit
Incrémental	Création des outils partiellement centralisée	-
Brutal	Présentation des outils aux salariés et aux cadres sans que ces derniers n'aient été associés à la définition ou validation.	Formation des agents de maîtrise aux pratiques de Management RH Construction des évaluations à la demande du DRH

En effet, même si le DRH avait le sentiment d'avoir pris le temps et de construire avec les agents de maîtrise, les perceptions des principaux intéressés sont inverses : les agents de maîtrise ont eu le sentiment d'un changement avant tout prescrit et les cadres celui d'un changement également imposé et brutal.

Ces sentiments ont naturellement engendré des **résistances au changement**.

Il y a donc un écart entre l'intention et le résultat : **la décentralisation n'a pas été suffisamment préparée, ni construite ni même accompagnée. Ainsi apparaissent ses limites.**

2) Un autre exemple dans l'industrie : le Groupe SIEMENS

- **Le contexte :**

Avec une stratégie également basée sur l'innovation, le Groupe SIEMENS est constitué d'un ensemble d'activités liées à la technologie de pointe et pour lesquelles la réactivité est un maître mot.

En matière de décentralisation de la fonction RH, celle-ci semble résider essentiellement dans le choix de politiques RH menées localement dans chaque pays dans lequel le Groupe est présent : seule la décentralisation géographique est mentionnée par le Groupe.

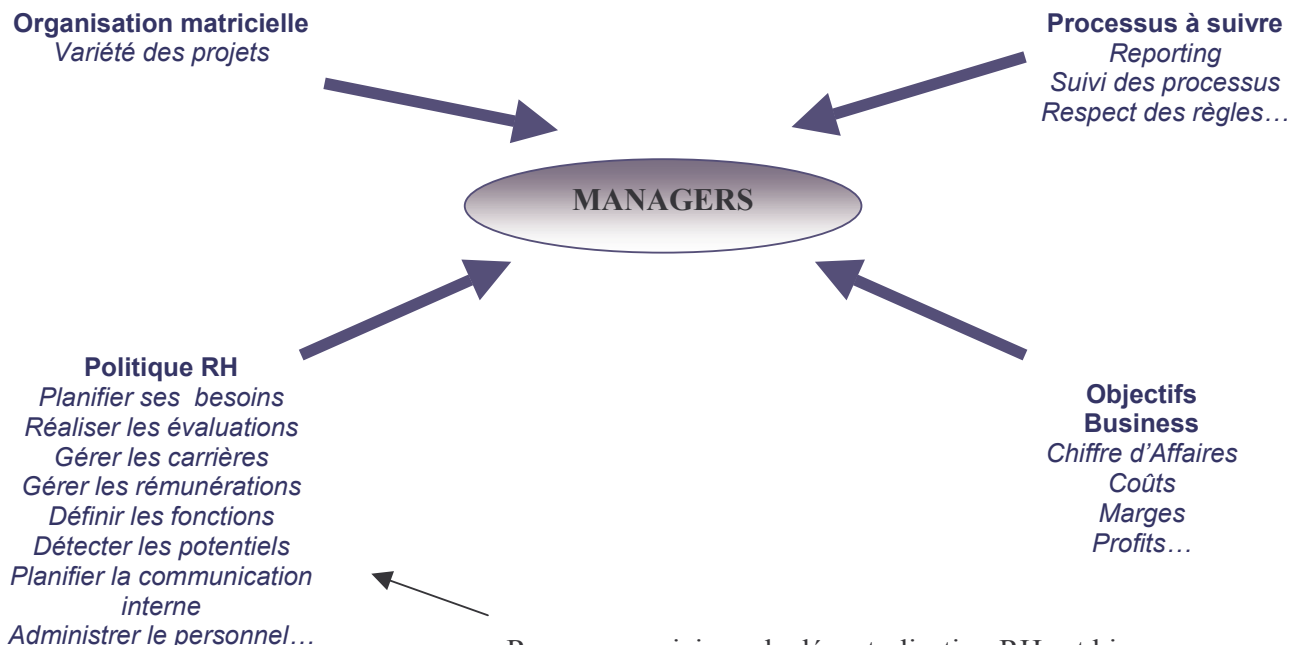
Par comparaison avec l'entreprise précédente également issue d'un Groupe, nous limiterons cet exemple à ses applications en France.

Au sein des structures françaises la Gestion des Ressources Humaines repose sur des processus uniquement prescrits.

Or, pour permettre un niveau de performance et de réactivité élevé, Jean-Rémy TOUZE, Directeur des Ressources Humaines de SIEMENS FRANCE, explique que c'est plutôt dans l'accompagnement et l'écoute des managers de proximité qu'ont été développées les priorités managériales.

En effet, les missions du manager y ont été analysées avec une vision objective de la complexité de cette fonction dans l'organisation :

**Complexité de la fonction managériale
identifiée par le Groupe SIEMENS dans l'organisation :**



Remarquons ici que la décentralisation RH est bien opérée dans le Groupe, même si elle n'est pas communiquée comme tel

- **Les outils et pratiques mis en oeuvre**

Ainsi, pour un accompagnement optimal du management de proximité et un déploiement maximisé de la politique RH, la Direction des Ressources Humaines a suivi plusieurs étapes :

Étape 1 : Enquête annuelle de satisfaction des managers

Alors que le Groupe et les salariés étaient bien habitués aux études de climat social par enquête, c'est directement à **l'écoute des managers** dans l'exercice de leur fonction que s'est intéressée la Direction des Ressources Humaines.

Il s'agit en fait d'un Baromètre RH de satisfaction des managers leur permettant d'exprimer leur évaluation, par exemple:

- de leur satisfaction par rapport aux politiques RH,
- par rapport aux collaborateurs de la fonction RH,
- sur les compétences des experts RH,
- de la réactivité et de la disponibilité des équipes RH,
- de la qualité du travail des équipes RH,
- de la qualité des formations,
- de l'efficacité des supports RH en matière de gestion des carrières, paie, formation, information,
- du positionnement de la fonction R.H. comme force de proposition,
- de la qualité de leur propre entretien d'évaluation établi par leur hiérarchie...

Etape 2 : Plan d'action RH

Pour chaque entité, en fonction de ce Baromètre, un plan d'action est établi par la Direction des Ressources Humaines de façon à apporter le maximum d'**actions correctives ou moyens permettant de faire évoluer la satisfaction des managers**, c'est-à-dire répondant à leurs besoins, leurs demandes, leurs préoccupations, leurs interrogations.

C'est donc bien d'une véritable écoute active dont il s'agit vis à vis du management de proximité basée sur des objectifs de progrès : avec une satisfaction moyenne de 5,4/10 en 2004, 5,7 en 2005, c'est une moyenne de 7/10 que le Service RH s'est fixé comme objectif à atteindre.

Ce qui attribue une obligation de résultat à l'accompagnement des managers de proximité pour un meilleur déploiement de la politique RH.

Etape 3 : Programme KISS

« *Keep It Simple and Smile* » : **simplifier la vie des managers**, voilà l'objectif global de la Direction des Ressources Humaines décliné sous forme d'un véritable programme annuel.

Celui-ci repose sur la reprise des plans d'action RH de chaque division, générant des priorités pour lesquelles un budget est alloué avec des objectifs concrets et planifiés dans le temps.

Tous les besoins sont ainsi centralisés à la DRH Groupe qui, pour y répondre durablement, a décidé le recours aux NTIC par la construction d'une plate-forme identique pour toutes les divisions. La fonction R.H. et les managers sont partie prenantes de sa mise à jour :

- organigramme mis à jour par la fonction RH
- définitions de fonction mises à jour par la fonction RH
- suivi des objectifs mis à jour par les managers
- etc.

Car pour Jean-Rémy Touze, c'est dans cette mise à jour que réside le succès d'un tel outil au service du management.

De nombreux supports y ont été déposés, notamment de façon à favoriser une harmonie dans les pratiques du management RH :

- la déclinaison des objectifs stratégiques pour l'ensemble du personnel,
- les outils d'évaluation de la formation, de définition des besoins et d'analyse des programmes,
- les Curriculum Vitae des salariés,
- les recueils de souhaits d'évolution,
- les outils d'évaluation et le support de synthèse des entretiens,
- la pyramide des âges et des anciennetés,
- les définitions de fonctions
- etc.

Etape 4 : Revue RH Annuelle

La Direction des Ressources Humaines a ensuite mis en place une revue annuelle de planification stratégique en matière de Management des Ressources Humaines pour chaque division avec les managers concernés.

Selon Jean-Rémy TOUZE, cette revue permet une analyse spécifique pour chaque entité du groupe et la réalisation d'une « Carte d'identité des processus » ayant pour intérêt de les préciser et surtout de les expliquer.

Etape 5 : Suivi des opportunités et retour sur investissement RH

Au-delà des enquêtes de satisfaction, des discussions sont également menées pour suivre l'évolution des besoins avec un mot d'ordre de la Direction des ressources Humaines : ne pas prendre le risque de construire des « usines à gaz » sous prétexte d'enrichir la plateforme (maintien de l'utilité) et veiller à ce que l'outil reste utilisable par les managers sans formation spécifique (maintien de la simplicité).

Ce cahier des charges est conforme au programme KISS et préserve une vigilance au développement possible des actions.

- **Les conclusions du DRH**

A l'appui du suivi du baromètre et des retours des managers, grâce au développement d'une meilleure écoute à leur encontre, le Directeur des Ressources Humaines de SIEMENS FRANCE résume leurs remarques de la façon suivante : « enfin quelque chose de simple et de construit sur la base de nos réactions et nos attentes » !

C'est dire tout l'enthousiasme et le positivisme de l'équipe RH pour cette démarche dont elle valide le succès en insistant sur la progression du Baromètre de satisfaction des managers entre 2004 et 2005 (pour rappel : note de 5,4 à 5,7) alors que l'outil venait d'être développé après une année de conception et une mise en place sur un mode uniquement prescrit.

- **Synthèse :**

Nous retiendrons de cet exemple que la prescription de démarche ou d'outil n'est pas systématiquement un frein au succès du changement.

La réussite repose ici essentiellement sur la prise en compte des managers et de leurs besoins :

- l'analyse de leurs missions et difficultés,
- leur écoute,
- l'allocation de moyens de progrès,
- l'engagement clairement défini de la Direction des Ressources Humaines
- la complétude et simplicité des outils mis à leur disposition

- la cohérence et la durabilité des supports par leur mise à jour,
- et surtout leur implication dans le déroulement des processus, quand bien même ceux-ci seraient-ils prescrits !

Et même si Jean-Rémy TOUZE n'insiste pas tant sur l'enjeu de la décentralisation que sur celui de l'accompagnement des managers, nous percevons ici le lien entre les deux : attendre des managers qu'ils soient de parfaits promoteurs et applicateurs de la politique RH exige certainement de leur en donner les moyens.

La centralisation des plans d'action RH répondant aux besoins des managers est finalement mise au profit de la décentralisation du Management RH !

Encore faut-il que ces moyens soient adaptés et nous insisterons ici, compte tenu de l'exemple précédent, sur la cohérence des choix à la taille de l'entreprise, à son organisation et aux engagements de la Direction sous forme de moyens, à la prise en compte des attentes réelles des managers ou encore aux styles de management.

Nous garderons en mémoire les constats induits par ces cas lorsque nous aborderons en troisième partie les recommandations pour accompagner une démarche de décentralisation..

1.2 Regards croisés d'entreprises sur des fonctions déléguées de la G.R.H.

1) La rémunération

- **Définition du sujet**

Evoquant la rémunération, on parle généralement de « *salaire de base* ». Aujourd'hui, la rémunération renvoie à des notions de « *rémunération globale* » ou de « *mix rémunération* » qui couvrent plusieurs sous-ensembles. A titre de rappel :

- La rémunération fixe (salaire de base + primes fixes de type éloignement, pénibilité...)
- La rémunération variable (bonus individuels et collectifs, primes d'intéressement, stock-options,...)
- Les avantages en nature liés au statut des emplois occupés (voiture, téléphone...).
- Les rémunérations différées (retraites par capitalisations, compléments de prévoyance...)
- Les rétributions intrinsèques (intérêts des activités confiées) ou symboliques (signes distinctifs...)

En matière de distribution de la rémunération, il existe donc trois grandes catégories de mesures :

- les mesures générales appliquées à l'ensemble du personnel,
- les mesures catégorielles appliquées à un ou plusieurs groupes de collaborateurs,
- les mesures individuelles avec ou sans changement de qualification.

Nous nous attacherons dans cette analyse aux **mesures individuelles** et en particulier aux processus de décisions **d'augmentation de salaire (fixe et variable)** auxquels les **responsables hiérarchiques sont le plus naturellement associés**.

- **En quoi la rémunération est-elle un enjeu pour la DRH ?**

Pour étayer nos propos, nous nous baserons sur la politique de rémunération du groupe TOTAL.

Stratégie R.H.

« En matière de R.H., la stratégie du Groupe est d'attirer, retenir et motiver les talents dont Total a besoin pour conforter sa place parmi les leaders mondiaux de la fourniture d'énergie ».

Principes

La politique de rémunération, qui est une **composante essentielle de la stratégie RH** de TOTAL s'appuie sur quatre principes simples applicables à tous les métiers, dans tous les secteurs d'activité et sous toutes les latitudes :

- Rémunérer avec **équité**
- Rémunérer à un **niveau globalement compétitif**
- Rémunérer la **performance individuelle et collective**
- Maîtriser les **coûts** salariaux, en **optimisant** le revenu des salariés

Derrière ces quatre principes, nous retrouvons les deux enjeux majeurs auxquels doit répondre une politique de rémunération :

La rémunération contribue à la performance sociale

Pour comprendre comment la rémunération peut impacter la performance sociale, nous devons rappeler le concept de l'équité. La théorie de l'équité (Adams, 1965) fait référence au ratio « contribution / rétribution » et au sentiment d'inéquité que peut faire naître la comparaison que fait l'individu entre son propre ratio et celui des individus qu'il estime comparables (Steiner, 2003).

Si un salarié a un sentiment de déséquilibre entre ce qu'il « donne » à l'entreprise et ce qu'il « reçoit » en retour d'elle, il aura tendance à ajuster en conséquence sa **productivité**, son implication dans l'organisation... quand il ne décidera pas finalement de quitter l'entreprise.

Si le niveau de rémunération pratiqué peut influencer la **réention** (conservation des ressources humaines désirées) et la **performance au travail** (la motivation et la mobilisation), il impacte également la capacité **d'attraction** (acquisition des ressources humaines désirées).

Un système très **normalisé** via la rémunération au poste et à la qualification persiste dans les entreprises du secteur public.

Exemple de l'Assistance Publique-Hôpitaux de Paris

La rémunération est statutaire et réglementaire en fonction de la grille de la fonction publique hospitalière. Seule, l'enveloppe des primes bi-annuelles, est répartie par la Directrice du groupe et la DRH suite à l'étude des comptes-rendus des évaluations annuelles. Actuellement les managers ne s'impliquent pas dans cette répartition. Une enveloppe de surprimes permet de favoriser les meilleurs agents pour des faits exceptionnels. Ces surprimes sont accordées sur demande des cadres supérieurs et appuyés par une lettre de motivation rédigée par le Cadre supérieur puis adressée à la DRH.

Mettre en place un système de rémunération individualisé (basé sur la performance, le potentiel ou les compétences) nécessite des instruments d'évaluation qui soient fiables et rendent irréfutables les décisions d'augmentation. Autrement, les décisions peuvent être mal acceptées par les salariés et par les décideurs qui auraient alors tendance à pratiquer le « saupoudrage ».

L'objectif d'équité n'est pas atteint en l'absence d'une **évaluation fiable** de la contribution.

La rémunération contribue à la performance économique

Du fait du **poids de la masse salariale** dans les frais d'exploitation d'une entreprise, la maîtrise des coûts y afférant est en soi un **enjeu économique et financier**.

Par ailleurs, en fonction du choix des supports de rémunérations fixes ou variables, immédiats ou différés, réversibles ou irréversibles, une entreprise pourra plus ou moins **optimiser la compétitivité d'un package et son rendement** pour le salarié et l'entreprise.

La rémunération devient un domaine d'expertise RH

Compte tenu de la **complexité des outils de rémunération** et de leur **diversité**, cette optimisation nécessite une **réelle expertise R.H.** et une capacité d'adaptation permanente aux législations sociales, au contexte économique, au marché de l'emploi... des pays dans lesquels opère l'entreprise, d'où l'émergence de postes de Compensation & Benefits directement rattachés aux DRH.

- **En quoi la rémunération est-elle un enjeu pour le manager ?**

La rémunération est un outil d'animation d'une équipe

En fonction des objectifs qui sont donnés par le manager et des rémunérations associées, le manager pourra mobiliser l'énergie de ses collaborateurs dans telle ou telle autre direction (croissance de part de marché, préservation des marges).

Le manager démontre sa compétence managériale à travers la décision de rémunération

Prenons l'exemple relaté par ces commerciaux dans une entreprise dont nous tairons le nom (pour respecter la volonté des personnes interrogées).

Rémunération d'un commercial = fixe + variable basé sur des objectifs.

En octobre de l'année en cours, chaque commercial est tenu d'établir ses chiffres prévisionnels de vente. Les chiffres consolidés à chaque niveau hiérarchique, sont remontés au niveau supérieur pour être présentés à la Direction Générale. Plusieurs allers-retours peuvent intervenir avant que les chiffres ne soient finalement validés par la direction et communiqués aux commerciaux en début d'année.

Alors que les commerciaux avaient remonté leurs souhaits d'objectifs en octobre, au mois de mai de l'année suivante, ils n'avaient toujours pas eu le retour validé de la part de leur hiérarchie. Une **grève** symbolique s'en est suivie avant que finalement « un email tombe avec des répartitions qui n'avaient plus rien à voir avec les données initialement remontées ». Les commerciaux ont collectivement exigé d'avoir une explication de leur manager de proximité qui s'en est platement excusé en disant que « la direction avait demandé de faire 40 % de chiffres en plus et qu'il avait bien fallu les répartir ».

Par ailleurs, de nouvelles règles ont été communiquées (toujours via email...) le mois suivant

- Les bonus seraient désormais plafonnés suivant différents seuils en fonction du niveau d'atteinte des objectifs
- Les bonus pourraient être réduits via des malus (liés par exemple aux retards de paiement des clients).

Au premier semestre : seuls 30% des commerciaux ont été éligibles à un bonus sur performance. Or, les salaires de base des commerciaux dans cette entreprise sont

relativement bas, ce que les commerciaux toléraient comptant sur leur complément en variable. Il règne un **sentiment global de démobilisation au sein de l'équipe** (2 démissions en six mois sur un effectif de 11 commerciaux). La **ligne managériale a perdu toute crédibilité** aux yeux de l'équipe concernée.

Quelques verbatim significatifs :

« De toute façon, nous savons ce qui justifie de telles hausses d'objectifs. Depuis la réorganisation (par région), nos « incentives » sont directement imputés sur la section budgétaire du responsable région qui lui a un objectif sur la marge nette ; alors plus on gagne, moins lui il gagne ».

« Cette histoire de malus et de plafond, nous n'avions pas compris comment cela marchait et d'ailleurs notre chef non plus. Quand j'ai fait une simulation avec lui de ce que je devais toucher sur le premier semestre, il m'a annoncé un chiffre qui était bien plus haut que ce qu'aurait finalement eu ».

Quelles leçons pouvons-nous tirer de ce cas ?

Il renvoie directement à la notion de justice procédurale, soit à la perception de justice par les salariés des processus de prise de décision. Or la **communication** est clef pour développer ce sentiment de justice. La **transparence des règles** est la première des conditions de leur acceptabilité. La DRH est en première ligne. Mais les responsables hiérarchiques ont aussi un rôle à jouer.

Dans notre exemple, le manager aurait pu être plus explicite auprès de son équipe sur le fonctionnement des nouvelles règles.

Cette communication faite par email est symptomatique des **travers du « e-management »**. Le système de rémunération variable a été perçu comme un « diktat » de la hiérarchie. Les managers ont-ils **manqué de courage managérial** vis à vis de leur propre hiérarchie ? Vis à vis de leur équipe ? Ces nouveaux principes de la rémunération variable n'avaient pas été compris par les salariés (ni les managers ?). **Aucun recours** n'a été possible en dehors de la ligne managériale.

Citons, a contrario, cet autre exemple d'un salarié venant de recevoir des stock-options

« Je sors d'une entretien avec X. (son N+2). Il m'a remis des stock-options. Franchement, cela m'a fait très plaisir, car on est apparemment très peu à en avoir. En fait ce n'est pas forcément pour les stock-options en elles-mêmes, car au prix où elles sont, je n'arriverai jamais à les exercer. C'est plutôt ce qu'il a pu me dire sur la qualité de mon travail, la crédibilité que j'avais rapidement acquise [...]. Il avait l'air sincère et cela m'a vraiment touché ».

Ici, la rémunération revêt un **caractère purement symbolique** qui ne repose que sur le message de **reconnaissance** et de **remerciement** transmis **personnellement** par un responsable à un collaborateur.

- **Quelle répartition des rôles entre les acteurs ?**

Le manager de proximité est **rarement impliqué dans la définition** de la politique de rémunération et dans la conception des outils (qui restent par souci d'homogénéité et de cohérence la prérogative de la fonction R.H.).

Il est par contre le **vecteur principal de leur mise en œuvre** ; en effet, proche de ses collaborateurs sur le terrain, il est le plus à même de **reconnaître leur performance** et de « **remercier** » **leur contribution** par des augmentations individuelles, des bonus ou des promotions.

Nous avons pu vérifier ces pratiques chez SAIPEM SA, Axalto, Renault ou Bouygues Télécom.

Reprenons l'exemple de Total pour illustrer plus en détail le partage des rôles entre la fonction R.H. et les managers.

Les principes clés de la stratégie R.H. du groupe sont supportés par trois outils essentiels.

A quoi servent ces outils et surtout comment sont-ils élaborés ?

	Evaluations de poste	Management de la performance	Enquêtes de rémunération
Compétitivité	✓		✓
Equité	✓	✓	
Rémunérer la performance		✓	✓
Maîtriser les coûts			✓

L'évaluation des postes

Pesée des postes (méthode Hay)

- pour réduire la **subjectivité** dans l'appréciation des responsabilités exercées

Classement par niveaux de postes pour les postes d'encadrement (échelle propre à Total)

- pour garantir une cohérence et une équité de traitement interne entre des personnes ayant un niveau de responsabilité similaire

Système de pesée et de classement suivant les niveaux de poste définis et administré par la **DRH Groupe** sur la base d'un **descriptif du poste** établi par le **titulaire** et validé par sa **hiérarchie** (manager de proximité + chef métier)

La mesure de performance

Via l'entretien annuel d'évaluation (**outil défini par la DRH Groupe**) réalisé par le **manager de proximité** et revu par le **chef métier**.

Enquêtes de rémunération

La connaissance des rémunérations dans les pays d'implantation du Groupe permet de mesurer à la fois la compétitivité du package total et son rendement pour le salarié et donc de mieux maîtriser les coûts salariaux.

Menées par la DRH Groupe sur la base **d'indications** des responsables de branche (ex : marchés auxquels se comparer).

Retour d'information des RRH des filiales vers la DRH Groupe sur la compétitivité des packages offerts.

Comment sont-ils utilisés et quel est le rôle des acteurs ?

... dans le processus d'augmentation annuelle individuelle.

Le Comité exécutif décide d'un % d'augmentation de la masse salariale.

Le DRH Groupe rédige une note de politique générale avec un % par catégorie et des critères de sélectivité (lié à la note obtenue lors de l'évaluation de la performance) qu'il diffuse à chaque responsable de filiale et directeur d'unité. Ces directives sont déclinées à chaque niveau de management.

Le manager de proximité fait ses **propositions d'augmentation par individu** au titre de la performance individuelle (cf entretien annuel), de primes exceptionnelles au chef métier et gestionnaire de carrière qui en vérifient la cohérence et la conformité avec les directives de la DRH.

Ces décisions sont consolidées et globalement vérifiées par la DRH Groupe qui établit les **lettres d'augmentation qui seront remises en mains propres par le manager** de proximité à chacun de ses collaborateurs.

... dans le processus de promotion

En cas de promotion (**fruit d'une concertation entre la fonction R.H. et la hiérarchie**) et donnant lieu à un changement de niveau de poste, le **gestionnaire de carrière ajuste le salaire** de base du collaborateur conformément à l'évaluation du poste concerné. Le hiérarchique peut être consulté pour positionner le curseur plus ou moins haut dans la plage applicable.

La promotion est **annoncée au collaborateur par le canal hiérarchique** mais une **communication est faite par le gestionnaire de carrière** au collaborateur de son positionnement de salaire par rapport aux autres « individus » (points de dispersion) de même niveau de poste.

- **En synthèse**

De façon générale, pour qu'une rémunération individualisée soit un **réel levier de performance**, il faut que chaque salarié comprenne le pourquoi et le comment de chacune des décisions qui ont une répercussion sur les éléments de sa rémunération. **Les managers doivent donc être capables de justifier leurs décisions.** Leur tendance à ne pas les commenter et à avoir des pratiques égalitaristes peuvent décourager les plus performants sans véritablement stimuler les autres.

En guise de conclusion sur le « Tous DRH » dans le domaine de la gestion de la rémunération, il nous paraît utile de souligner à la fois la **nécessité** d'une décentralisation des décisions et le **risque** qu'elle fait courir.

Associer l'ensemble des managers à la politique de rémunération et à sa mise en œuvre est nécessaire pour que la politique suivie soit un véritable levier de performance.

Le rôle incitatif des éléments de la rémunération globale ne peut effectivement exister que si les salariés concernés ont la perception d'un système juste à la fois sur le plan distributif (« quoi ») et sur celui des procédures (« comment »).

Cela passe par une gestion décentralisée qui responsabilise chacun des managers à la fois sur les processus de prise de décision et sur la communication qui doit en être faite.

*« Tout l'art de la DRH est donc de trouver un équilibre entre une **centralisation garante de l'homogénéité mais coûteuse** et peu compatible avec un système efficace de **mobilisation des hommes**, et une **décentralisation plus efficace sur le plan des comportements individuels** mais faisant courir un **risque d'hétérogénéité** si chacun applique ses propres règles ou fixe ses propres normes » (Sire, 2003).*

2) Les entretiens d'évaluation

- **Définition du sujet :**

Même dans les ambiances les plus conviviales, un collaborateur se pose toujours la question de sa place dans l'entreprise. S'il ne dispose pas d'un moment privilégié pour en parler avec sa hiérarchie, il peut accumuler angoisse, stress, rancœur, ce qui n'est jamais très sain.

Or, prendre ensemble le café du matin suffit-il à bien connaître son collaborateur ? Les responsables hiérarchiques sont-ils aptes à décliner les objectifs de l'entreprise en objectifs personnels ?

Car l'entretien annuel d'évaluation est surtout un outil majeur dans l'individualisation de la G.R.H., la reconnaissance du mérite de l'individu, de ses progrès, de sa performance, ayant dans la plupart des entreprises un lien direct avec la rémunération individuelle. Comment dans ce cas le faire mettre en oeuvre par les managers ?

- **Les enjeux RH de l'entretien d'évaluation :**

L'entretien d'évaluation est l'outil qui finalement crée une synergie pour l'ensemble des processus de Gestion des Ressources Humaines :

- Evaluation du candidat
 - o Rappel des objectifs fixés pour la période évaluée, fixation des objectifs personnels en adéquation avec ses propres objectifs professionnels et le projet d'entreprise,
 - o Evaluation des compétences, performance, potentiel : analyse des points forts et points faibles d'un collaborateur pour le faire progresser dans sa fonction,
 - o Note globale (déterminante pour la rémunération / critères de sélectivité) et mesure de l'adéquation mission/fonction aux compétences du collaborateur dans sa pratique professionnelle
- Ecoute
 - o Le collaborateur fait son propre bilan
 - o Exprime ses aspirations de changement ou d'évolution, ses attentes et ses difficultés dans son positionnement professionnel,
 - o Exprime ses souhaits d'utilisation du Droit Individuel à la Formation
- Dialogue entre le collaborateur et son manager, enregistrement des suggestions et idées des collaborateurs pour contribuer au changement,
- Plan de développement
 - o Besoins de formation
 - o Evolution de carrière ou de mobilité envisagée
 - o Négociation des mesures correctives pour diminuer les points faibles (réorientation, changement de responsabilités dans l'organisation...),
- Renseignement du processus de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences
- Enrichissement d'une base d'informations sur l'état du climat social.

Nous devons donc considérer que la mise place d'un système d'évaluation nécessite que soient bien définis et « outillés » les autres processus RH que sont : la GPEC, la formation, la gestion des rémunérations, la communication interne sur les objectifs de l'entreprise, la gestion des carrières...

Autant de sujets directement liés au Management des Ressources Humaines et initialement placés sous la responsabilité de la Fonction RH.

En premier lieu, le système fait souvent appel à l'identification des postes par l'existence de définitions de fonctions. Mais ceci n'est pas une règle absolue.

Chez **Axalto**, par exemple, le « Management By Objective » fait que l'entretien d'évaluation est essentiellement basé sur l'atteinte des objectifs. La partie liée aux « qualités personnelles » de l'individu (ex leadership, capacité à déléguer...) sont basée sur un référentiel commun à tous les salariés cadres.

Ainsi, certaines entreprises ne disposant pas de ces outils ou référentiel ne pratiquent pas, à raison, les évaluations.

Dans les organisations étudiées, nous ferons référence à **l'Agence France Presse** dont l'une des priorités de GRH est de mettre en place des descriptifs de poste pour les employés de presse en négociant avec les partenaires sociaux et des entretiens de carrière pour mieux cerner les formations nécessaires et les évolutions de carrière. Dans les cinq ans à venir, le DRH de l'Agence souhaiterait étendre le processus aux autres catégories.

De même à la **Fondation Hôpital Saint-Joseph**, la rémunération des salariés dépend uniquement de la convention collective ne permettant pas l'individualisation des salaires selon la performance. Le partage des processus RH entre DRH et Managers est annoncé comme important pour l'organisation et l'administration de l'emploi, de la formation, et de la communication mais certains processus comme la rémunération, les relations sociales et la conduite du changement restent et resteront centralisés à la DRH. Il n'y a pas de politique d'évaluation du personnel, d'autant que la Fondation aborde une période de fusion et attend une redéfinition de ses propres processus.

Nous observerons pour ces deux cas que **l'absence totale de système d'évaluation se situe dans des organisations où la Fonction RH est très fortement centralisée.**

D'autres entreprises ont des systèmes d'évaluations alors que tous les outils RH ne sont pas définis.

Ainsi, si les entretiens existent au **Groupe hospitalier Albert Chenevier-Henri Mondor**, ils sont principalement utilisés dans le cadre de la formation sur un mode très centralisateur : les évaluations sont réalisées par les cadres de santé et signées par le cadre supérieur avant envoi pour notation au DRH. Lors de l'entretien, les cadres évaluent l'atteinte des objectifs de l'année N, prévoient les objectifs de l'année N+1, évaluent les besoins en formation de l'agent en fonction du projet de service, du projet d'établissement mais aussi des projets individuels de l'agent. Le cadre supérieur, lors de la signature des entretiens d'évaluation,

remplit le recueil de besoins de formation et renvoie le recueil à la DRH, au responsable de formation. Le cadre supérieur évalue les compétences acquises lors des formations des agents par leur implication sur leur poste et dans la qualité des soins donnés aux patients.

Au **Groupe Hospitalier Charles Foix-Jean ROSTAND**, l'évolution attendue concernant les processus RH est notamment la mise en place des pôles et la délégation de gestion pour augmenter la décentralisation au niveau de l'organisation et de l'administration dans le cadre de la gestion des RH, de la formation des agents et de leur évaluation. Le Groupe souhaite s'appuyer sur le dialogue social pour développer ces processus. C'est dire que les évaluations existent mais ne sont pas tant évoquées pour leur efficacité que pour leur évolution nécessaire.

Au niveau de l'**Institut Mutualiste Montsouris (IMM)**, la GPEC n'existe pas puisque dans les trois ans à venir, 10% des effectifs partiront en retraite, et pourtant, actuellement, les départs sont gérés « au coup par coup ». Les entretiens existent pourtant mais, pour la première année le retour des évaluations est de 50% car ce n'est pas une obligation. Cette évaluation des personnels a été décidée de façon unilatérale par le DRH sans implication des managers. Un support d'évaluation a été créé et diffusé à l'encadrement, mais les syndicats n'ont pas appuyé la démarche. Les besoins en formation remontés à la DRH par ces entretiens ont été recensés par le chargé de formation qui a élaboré, à partir de ces résultats, un recueil de formation envoyé dans les départements : le processus de pilotage de la formation reste donc très centralisé malgré une certaine décentralisation des pratiques au travers des entretiens.

Dans ces deux exemples, **où les entretiens existent mais avec peu d'efficacité, notamment par le manque d'outils de gestion individuelle, nous observons que la Fonction RH est également centralisée.**

Enfin, d'autres entreprises pratiquent les évaluations en interface avec l'ensemble des autres outils et processus RH

Chez **SAIPEM SA**, par exemple, les outils d'évaluation sont communs à tout le groupe pour les cadres managers (pour favoriser la comparaison et la mobilité). Les collaborateurs non encadrants ont par contre des formulaires distincts. La performance est évaluée par le manager direct en fonction des objectifs fixés en début d'année, avec les ajouts éventuels du chef de projet sauf si la durée du projet est trop courte pour le justifier. Le salaire variable (« tous les collaborateurs sont éligibles ») est fonction de l'appréciation de cette performance individuelle.

Nous avons étudié également le cas d'une **PME industrielle** dans laquelle, selon le DRH, les entretiens professionnels constituent l'un des pivots de la politique de GPEC de l'entreprise. Dans le développement des nouveaux processus RH, l'accent a d'ailleurs été mis spécifiquement sur cet outil. La communication a défini cet outil comme simple d'utilisation, mettant en avant les enjeux et les bénéfices que peuvent en tirer les managers tout en valorisant les subordonnés (détection des potentiels, demande de formations...).

Au sein du **Groupe TOTAL** également, le système d'appréciation des performances de l'année et des progrès dans la maîtrise du poste est en synergie avec l'évaluation des postes de cadres selon la méthode Hay, les plans de remplacement pour les postes à pourvoir à court et moyen termes, l'évaluation des hauts potentiels, la gestion de la rémunération individuelle fortement développée, la gestion des carrières...

Nous observerons dans ces cas que, **dans les entreprises où la décentralisation RH est très forte, les entretiens d'évaluation sont menés en synergie avec l'ensemble des autres outils et processus RH entièrement développés.**

- **Quels sont les niveaux d'implication des managers ?**

Plusieurs questions se posent alors : comment, sans système d'évaluation, la hiérarchie est-elle impliquée dans la gestion des personnes ? Lorsque le système d'évaluation existe, il revient aux responsables hiérarchiques directs, donc aux managers opérationnels, de les animer. A contrario, comment, dans ce cas, les managers sont-ils préparés à l'utilisation d'un outil appartenant au domaine de la Gestion des Ressources Humaines ?

Pour répondre à ces questions, nous nous appuyerons également sur nos études menées auprès de quelques entreprises significatives de la diversité des pratiques.

Au sein de **l'Agence France Presse**, même si la planification des besoins et la gestion des carrières sont décidées en central, les promotions se font sur proposition du Middle Management. Mais la DRH exprime la nécessité d'impliquer davantage le Middle Management (chefs de service) dans les entretiens de carrière et la formation.

Le **Groupe Hospitalier Charles Foix-Jean ROSTAND** affiche également la volonté d'augmenter la décentralisation au niveau de l'organisation et de l'administration de la gestion des RH, dans la formation des agents et leur évaluation.

⇒ C'est dire que dans les organisations où la RH est très centralisée, les managers sont consultés dans le cadre de la gestion des carrières mais cette organisation ne semble pas satisfaisante et la Fonction RH exprime le besoin d'une décentralisation, au moins en matière d'évaluation des collaborateurs.

Alors que dans les entreprises où la fonction RH est plus décentralisée, le système d'évaluation est évidemment aux mains de managers qui bénéficient d'une forte autonomie et sont parfois même impliqués dans l'élaboration du système pour une meilleure appropriation.

Au sein du **Groupe TOTAL**, au travers de l'entretien annuel entre le salarié et sa hiérarchie, il est demandé aux managers de participer directement à la gestion des carrières, de suivre l'évolution professionnelle des salariés, d'organiser la mobilité fonctionnelle et géographique.

Au sein de la **PME industrielle**, le responsable emploi/formation a réalisé des formations à destination de l'ensemble des agents de maîtrise et des techniciens afin de présenter les outils de GPEC, de sensibiliser à un management plus participatif et d'élaborer le système complet d'évaluation jusqu'à sa phase de test. L'objectif était de sensibiliser tous les agents de maîtrise considérés comme une population clef de l'entreprise (puisque qu'ils encadrent plus de 60% de l'effectif), afin qu'ils évaluent correctement leurs subordonnés.

⇒ En matière d'évaluation, la valeur ajoutée du manager est donc indéniable, sans lui, le système n'existerait pas ; ceci implique une responsabilisation de l'encadrement à la conduite d'entretiens.

Toutefois, la prise en charge de cet outil RH par le manager de proximité n'est pas toujours optimale.

D'une part, la mise en place d'entretiens périodiques dans une entreprise est toujours délicate : des responsables non formés et donc incapables d'assumer psychologiquement ce type d'entretien ou non motivés à le faire peuvent faire échouer l'intérêt du système.

Dans le **Groupe Hospitalier Charles Foix-Jean ROSTAND** par exemple, le DRH considère que même si les outils et la définition des politiques RH doivent rester centralisées, la mise en place des pôles et la délégation de gestion RH sera facilitée par l'arrivée du SIRH global en 2008 où les agents pourront consulter la gestion de leur dossier administratif. Et pour ce faire : « Les managers devraient être plus sensibles et peut-être plus formés à la GRH ».

A **l'Institut Mutualiste Montsouris** le retour des évaluations est seulement de 50% car ce n'est pas dans la culture de l'entreprise. La DRH y exprime également la nécessité de former les managers (cadres supérieurs, cadres de santé, chefs de département).

De même, à la **Fondation Hôpital Saint-Joseph**, la DRH mesure déjà la nécessité de rendre les managers plus sensibles et plus formés à la gestion des ressources humaines en mettant notamment en place un SIRH et en donnant des outils aux managers.

Il est donc nécessaire d'accompagner les managers dans la pratique des évaluations : ainsi chez SAIPEM SA : le manager est évalué sur ses capacités managériales, le DRH affirmant également qu'« un expert technique peut ne pas être d'emblée un bon manager et qu'il appartient à la fonction R.H. de l'accompagner pour qu'il acquière ces compétences managériales ».

Au Groupe TOTAL, alors que 99% des cadres et 92% des non cadres ont eu un entretien individuel annuel en 2004, le DRH soutient que les managers devront de plus en plus y être sensibilisés et impliqués.

D'autre part, **la mise en place d'un système d'évaluation décentralisé doit également justement s'appuyer sur l'exemplarité de tous**: dans la PME industrielle, le DRH nous fait part de son analyse : « Si seulement 47% des entretiens ont été réalisés en 2004, c'est notamment dû aux facteurs suivants : la hiérarchie n'affiche pas une volonté de remise en cause des pratiques ; les managers manquent parfois de justesse dans leurs

comportements : de ce fait, malgré une charte de l'évaluation et des guides de préparation de l'évalué, certains subordonnés ont refusé de faire leurs entretiens craignant de subir une pression hiérarchique sans contrepartie (peut-être d'ailleurs sur mot d'ordre d'une organisation syndicale) ; certains cadres ne les ont pas utilisés parce qu'ils n'ont pas participé à leur création et que les outils leur semblent inadaptés ; d'autres managers se plaignent d'un manque de temps ; d'autres encore d'un engagement finalement faible de la direction dans la mise en œuvre. »

Enfin **il est nécessaire de reconnaître la contribution des managers au travers de leur pratique des entretiens** : ainsi, à la Caisse nationale de la Caisse d'Épargne, tous les managers se voient fixer trois objectifs individuels dont :

- un objectif de nature quantitative
- un objectif supplémentaire de nature quantitative
- un objectif de nature qualitative

Un objectif supplémentaire est fixé et mesuré par la Direction des Ressources Humaines qui constatera ou non l'arrivée de la totalité (cible 100% de taux de retour des entretiens). La réception des supports (support d'entretien annuel de progrès, support d'entretien de fixation des objectifs liés à la performance) pèsera pour 7,5% dans les objectifs à atteindre du manager. Il va de soi que l'atteinte de ces objectifs déclenche une partie de leur rétribution (part variable).

Au même titre, dans le Groupe TOTAL les managers sont évalués sur leurs capacités à animer les entretiens et les retours d'utilisation de cet outil.

Ainsi, les managers sont concrètement reconnus dans la réalisation des entretiens d'évaluation comme élément de leur performance managériale.

- **En synthèse**

Pour que l'évaluation soit parfaitement décentralisée :

- il est indispensable de poser les contingences de la culture d'entreprise (notamment liée à son histoire), de son organisation,
- il est nécessaire que les processus RH soient parfaitement développés avec les outils de mesure de la performance, de rémunération individuelle...
- il est indispensable que les dirigeants soient exemplaires et sponsors du processus d'évaluation,
- les managers doivent être sensibilisés, informés, formés, et accompagnés pour une pratique optimale et harmonieuse de cet outil,
- le manager doit enfin être reconnu pour l'animation de l'outil d'évaluation.

Enfin, a contrario, l'exemple du **Groupe d'Outplacement SA** nous montre que les entretiens d'évaluation formalisés par la fonction RH ne sont pas toujours indispensables à l'autonomie des managers pour piloter leurs équipes vers des objectifs de performances et de qualité ce n'est pas clair : l'utilisation de cet outil doit être réellement cohérente avec la structure et la stratégie de l'entreprise !

3) La formation

Pour la majorité des entreprises, la formation est un atout stratégique dans la compétition économique mais pour certaines, c'est encore une taxe obligatoire financée à contre-cœur par l'employeur.

Depuis les années 2000, sept paramètres font évoluer la formation :

- La mondialisation par une compétitivité accrue au niveau des prix, de la qualité, du service et de l'innovation oblige les entreprises à avoir des salariés compétents,
- La taille des industries, la plupart d'entre elles n'ont pas les effectifs suffisants pour avoir un responsable formation à plein temps d'où la nécessité de réfléchir sur de nouveaux modèles de formation adaptés à ces entreprises,
- Le développement des technologies de l'information (ERP, Intranet, SIRH) qui ont permis le développement du e-learning,
- Les départs massifs en retraite qui ont une influence sur la transmission des savoirs aux jeunes recrutés et leur intégration dans l'entreprise,
- Le marché de l'emploi obligeant à des choix entre monter en compétences des personnes en interne ou recourir à de la main d'œuvre externe déjà formée
- Le développement des fusions-acquisitions impliquant une réflexion sur la culture d'entreprise,
- La montée en puissance de la gestion des compétences qui conduit l'entreprise à améliorer les savoir-faire professionnels.

Pour répondre à ces enjeux, les entreprises sont amenées à dépenser - parfois à fonds perdus – des budgets significatifs.

- **Définition du sujet**

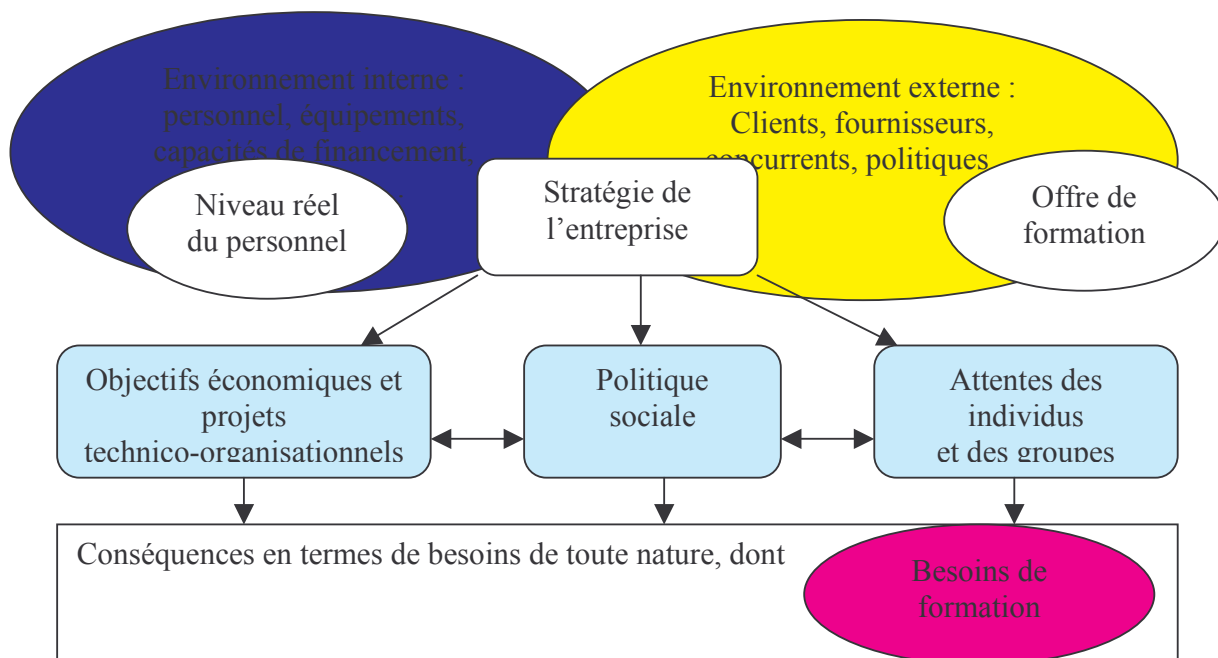
D'après Alain Meignant (2003), la formation peut être amenée à résoudre les problèmes de l'entreprise liés aux enjeux économiques, tels que de « *disposer à temps, en effectifs suffisants, et en permanence, des personnes compétentes et motivées pour effectuer le travail en les mettant en situation de valoriser leurs talents avec un niveau élevé de performance et de qualité, à un coût salarial compatible avec les objectifs économiques, et dans un climat social le plus favorable possible.* »

Pour obtenir des résultats, la formation utilise quatre types de méthodes :

- Les méthodes affirmatives : transmission d'un savoir constitué du formateur au formé (ex : répétition d'une tâche proche des conditions de travail, tutorat, exercices et travaux pratiques, formation « sur le tas »),
- Les méthodes interrogatives qui consistent à amener l'apprenant à progresser en le questionnant (ex : le coaching ou le e-learning).
- Les méthodes actives où l'activité du formé est considérée comme le ressort de l'apprentissage (ex : la réalisation de recherches),
- Les autres ressources qui font appel aux ressources internes de l'entreprise ou autres méthodes (apprentissage, méthodes audio-visuelles, université d'entreprise.)

- **En quoi la formation est-elle un enjeu pour la DRH ?**

L'enjeu pour la DRH est de répondre aux facteurs induisant des besoins de formation. Ces facteurs peuvent être d'ordre interne ou externe à l'entreprise suivant le schéma proposé par Alain Meignant (2003).



La DRH est au centre du dispositif stratégique de l'entreprise. Elle définit la politique de formation à partir des contraintes des environnements externe et interne.

- Le premier enjeu est **un enjeu économique**. Il s'agit de prendre en compte l'environnement externe pour adapter les programmes de formation aux exigences des clients sur la qualité de la fabrication ou du service (formation qualité), aux contraintes des stratégies des concurrents (augmenter les compétences des commerciaux), aux contraintes réglementaires et politiques (formations juridiques).
- **Le deuxième enjeu est un enjeu social**. L'influence de l'environnement interne est due principalement aux différents groupes socioculturels employés dans l'entreprise. La DRH essaie de les fédérer à une culture d'entreprise, de les adapter aux contraintes de l'environnement externe (formation d'intégration du personnel, formation aux processus de management de l'entreprise) d'augmenter les compétences du personnel, de faire une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (formation à l'adaptation sur de nouveaux postes, évolution de carrière). C'est aussi pour la DRH un enjeu de fidélisation d'un personnel qualifié au sein de l'entreprise.

La DRH va s'appuyer pour réaliser les actions de formation soit sur des ressources internes, soit sur les organismes de formation externes.

Le Groupe **RENAULT** a une politique de développement des compétences construite sur la durée. Elle repose sur une gestion active des compétences au niveau du Groupe et une politique de formation ambitieuse ; depuis 2002, une démarche transversale de gestion prévisionnelle est conduite pour une période de 10 ans. Dans cette optique, RENAULT a renouvelé en profondeur son système de formation (« PerFORMance ») et a consacré à la formation 7% de la masse salariale en 2004.

A la **RATP**, un budget est alloué à chaque Responsable de Ressources Humaines d'unité par le Département de la Formation Continue du Siège. Chaque RRH a ensuite toute autonomie pour décider de l'utilisation du budget. C'est le domaine de la GRH où il existe une marge d'autonomie laissée à la structure décentralisée (unité) et aux managers. Un catalogue de formation est disponible pour les formations « standards » et récurrentes (sécurité ferroviaire, informatique et bureautique, langues ...)

Assistance Publique-Hôpitaux de Paris

Les orientations de développement des compétences seront basées sur deux démarches d'analyse des besoins :

Une démarche centrale (Siège de l'AP-HP) basée sur l'accompagnement des projets institutionnels (plan stratégique, projet social et professionnel, accompagnement des projets des directions fonctionnelles) et le développement des compétences liées aux filières métiers (technique, administrative, hospitalière).

L'analyse des besoins faite par les structures centrales de formation (Centre de Formation aux Techniques Administratives, Centre de Formation aux Techniques Ouvrières, Centre de Formation des Personnels Hospitaliers, Institut de Formation des Cadres de Santé, Institut de formation des cadres supérieurs) se fait auprès de réseaux de professionnels, des directions du siège ou d'experts. Aucune démarche n'est réalisée auprès des cadres des services, afin de ne pas doubler les démarches locales.

Un arbitrage est réalisé par le Délégué à la Formation et au Développement des Compétences après présentation des projets de formation de chaque structure pour une coordination des thématiques transversales du plan de formation de l'AP-HP.

Les grandes thématiques pour 2006 seront les suivantes : douleur-soins palliatifs, risque infectieux, gestion des risques, management, tutorat, conditions de travail, responsabilités juridiques, urgences, accueil-communication. Des fiches pédagogiques sur chaque thème seront élaborées par les structures centrales et transmises au Département du Développement des Compétences et de la Formation Continue en vue d'élaboration du plan central.

Une analyse locale (au niveau de chaque établissement) basée sur les projets de site, de service et individuels effectuée auprès des directions et de l'encadrement local. L'analyse locale sera également envoyée au siège.

Ces deux démarches effectuées selon des finalités différentes et formalisées doivent permettre de limiter les risques d'offres redondantes ou insuffisantes.

Accor

Accor est le premier Groupe français à avoir développé sa propre université d'entreprise. Or, l'un des premiers thèmes de formation dispensée au sein de « l'Académie Accor » était celui du Management. Il faut reconnaître que, face aux nombreux retards présentés dans le secteur hôtelier en matière de Gestion des Ressources Humaines, le Groupe ACCOR pouvait, avec ces axes de compétences, se différencier rapidement de la concurrence. Cet enjeu était certainement perçu également par ses co-fondateurs, défenseurs du leadership comme élément de performance managériale dont ils ont fait un livre : « Le Plus Management. »

Le Groupe ACCOR s'était alors doté, dans les années 90, d'une politique de management des Ressources Humaines avant-gardiste pour son secteur, reposant sur des outils tels que la « Bible du management ACCOR. » Former les managers revenait donc à leur apprendre l'utilisation de ces outils pour qu'ils se les approprient plus facilement. Ce bref historique pose l'enjeu de la formation au sein du Groupe qui n'a cessé de se développer depuis avec la décentralisation de 15 universités calquées sur l'Académie à travers le Monde.

- **En quoi la formation est-elle un enjeu pour le manager ?**

D'après Jean-Marie Peretti (2005), « *le manager forme en veillant à manager la formation, en identifiant les besoins de formation de ses collaborateurs et élaborer des plans individuels de formation* ».

Le manager est le développeur des compétences de son équipe. La DRH délègue de plus en plus au manager le rôle **d'identifier les compétences** des personnels des équipes qu'il encadre au cours des entretiens d'évaluations et de **déterminer les formations** qui permettront de faire évoluer le salarié.

Il n'est pas suffisant qu'un manager permette à un collaborateur d'assister à une formation. Il doit également (et surtout) évaluer les **compétences acquises et démontrées sur le terrain** et le **retour sur investissement** de la formation. Le manager peut repérer la progression du salarié lors des entretiens d'évaluation s'il y a eu atteinte des objectifs fixés. Le manager est aussi le tuteur du salarié ; il doit lui transmettre les connaissances et le savoir-faire nécessaires pour effectuer les tâches qu'il lui confie et lui permette ainsi de progresser.

RATP

La formation est décentralisée au RRH. Les besoins spécifiques sont remontés par les managers (gestion du stress) voire par les salariés eux-mêmes directement au RRH qui monte les programmes de formation. Il y a peu de refus, juste des arbitrages pour des raisons de gestion des présences.

Assistance Publique des Hôpitaux de Paris

Lors de l'entretien annuel d'évaluation, les cadres évaluent l'atteinte des objectifs de l'année N, prévoient les objectifs de l'année N+1, évaluent les besoins en formation de l'agent en fonction du projet de service, du projet d'établissement mais aussi des projets individuels de l'agent. Les cadres profitent de cet entretien pour analyser les projets d'évolution de l'agent. Le cadre supérieur, lors de la signature des entretiens

d'évaluation, remplit le recueil de besoins de formation en fonction des besoins exprimés par les agents, priorise les besoins de formation du service et renvoie le recueil de besoin à la DRH, au responsable de formation. Le cadre supérieur évalue les compétences acquises lors des formations des agents par leur implication sur leur poste et dans la qualité des soins donnés aux patients.

Accor

Au sein d'une activité de services centrée sur la satisfaction du client, et compte tenu des produits dits « normés » d'ACCOR dans les métiers de l'hôtellerie de chaîne, il est indispensable que les managers soient formés aux pratiques communes du Groupe. De plus, le Groupe défend l'idée d'une politique de management fortement développée alors que les managers que nous avons rencontrés ont parfois regretté les écarts entre les intentions annoncées et les réalités dans la pratique de gestion des hommes. Les intégrer sur des modules de formation leur permet donc à la fois de maîtriser les normes du Groupe mais aussi de faire remonter leurs attentes en matière d'évolution du management. Enfin, les nouvelles générations s'orientant vers les métiers de l'hôtellerie ont le plus souvent une vision plus ouverte que leurs prédécesseurs encore en poste pour lesquels le management directif est de mise. La formation permet donc une harmonisation des pratiques inter-générationnelles et permet de faire face à cette recherche permanente de cohérence et d'unité au travers de ses enseignes destinées à proposer une qualité identique d'une entité à l'autre.

- **Quelle répartition des rôles entre les acteurs ?**

Au niveau de la formation, le manager est rarement impliqué dans la définition de la politique de formation et dans la définition des outils (la plupart du temps déterminé par la DRH et le responsable de formation)

Par contre, il peut intervenir avec la DRH pour **élaborer le cahier des charges des formations** car il a les connaissances du terrain (organisation des tâches, niveau de maîtrise du poste) et connaît les besoins des salariés.

Il est également le **garant du suivi** des formations par les salariés. C'est lui qui va dégager le temps nécessaire à la formation et évaluera le **retour de formation** sur le terrain.

Le manager a également **un rôle important dans l'application du DIF** (Droit Individuel à la Formation). Au cours d'un entretien professionnel, il identifie les besoins de formation pouvant s'intégrer dans le DIF. Il devra prendre en compte également dans la gestion des plannings les absences pour les formations au titre du DIF (droit donné à chaque salarié d'avoir 20 heures de formation par an, cumulables sur six ans).

Assistance Publique-Hôpitaux de Paris

Au sein d'un établissement,

Recueil de besoins de formation informatisé

Elaboration d'un recueil de besoins de formation avec la Direction des Ressources Humaines et la Direction des Soins et le Responsable de formation.

Elaboration d'une note d'orientation rédigée par la DRH accompagnant le recueil de formation.

Envoi du recueil aux cadres supérieurs administratifs, techniques, hospitaliers et aux directions fonctionnelles dans la même période que l'envoi des supports d'évaluation annuelle.

Plan de formation

Mi-octobre, entretiens de la responsable formation avec l'encadrement pour récupérer les recueils de besoins et analyser les recueils avec l'encadrement (mieux adapter les demandes de formation aux orientations médicales des services ou aux politiques institutionnelles, voir l'adéquation des départs en formation avec les plannings de personnel)

Conception du plan de formation et budgétisation du plan de formation.

Fiches des formations locales

La responsable de formation avec les intervenants internes élabore les fiches de formation sur des thèmes non pris en charge au niveau du Plan de formation centrale (intégration des nouvelles infirmières, Journées d'accueil des nouveaux personnels, prévention des troubles musculo-squelettiques....)

Cahier des charges

Suite à l'étude des recueils de besoins de formation, la Responsable de formation et la Directrice des Ressources Humaines précisent les formations qui nécessitent une prise en charge financière locale. Ce sont des formations pour un nombre important de personnel qui pourront être réalisées en intra par un organisme extérieur.

Un cahier des charges, utilisé pour la mise en concurrence de prestataires, est élaboré avec les managers ayant demandé cette formation. Le cahier des charges est validé par la DRH.

Au retour des propositions des organismes, il y a une évaluation suivant une grille d'évaluation des propositions. Les évaluations sont faites par les managers ayant élaboré le cahier des charges et par la DRH.

Support d'évaluation des formations

Soit est utilisé le support élaboré par le siège, soit celui des organismes extérieurs. C'est toujours une évaluation « en fin de formation » mais jamais à distance sur le terrain, souvent faite par le Responsable de formation ou l'intervenant. Le manager effectue seulement une évaluation des formations sur le terrain dans le travail quotidien.

Logiciel informatique de formation

Utilisé par le service formation

Inscription aux formations centrales et locales

Sortie des convocations des agents pour les formations

Attestation de présence aux formations

Suivi des formations des agents

Elaboration des contrats de formation et de fiches de missions

Statistiques de formation

Bilan de formation

- **En synthèse**

La décentralisation de la formation permet aux managers :

- de s'impliquer dans le développement des compétences des équipes,
- de développer les savoir-faire des membres de leurs équipes,
- d'améliorer la performance des salariés,
- d'accompagner les projets professionnels individuels (DIF),
- de déterminer des parcours professionnalisant.

La mise en place d'un SIRH global améliore cette décentralisation en permettant également aux salariés de consulter directement l'offre de formation, de choisir des formations qui seront validées par les managers en fonction des résultats des évaluations annuelles et des besoins en formation des équipes.

Le droit individuel à la formation renforce la décentralisation par la mise en place d'entretiens de professionnalisation entre le manager et le salarié pour déterminer les besoins individuels de formation.

Les limites de la décentralisation concernent la politique de formation qui s'inscrit dans la stratégie de l'entreprise, mais aussi la détermination des outils utilisés pour mettre en œuvre la formation au sein de l'entreprise et la définition des budgets de formation. Ces missions restent du ressort de la DRH.

4) Le dialogue social et la régulation sociale

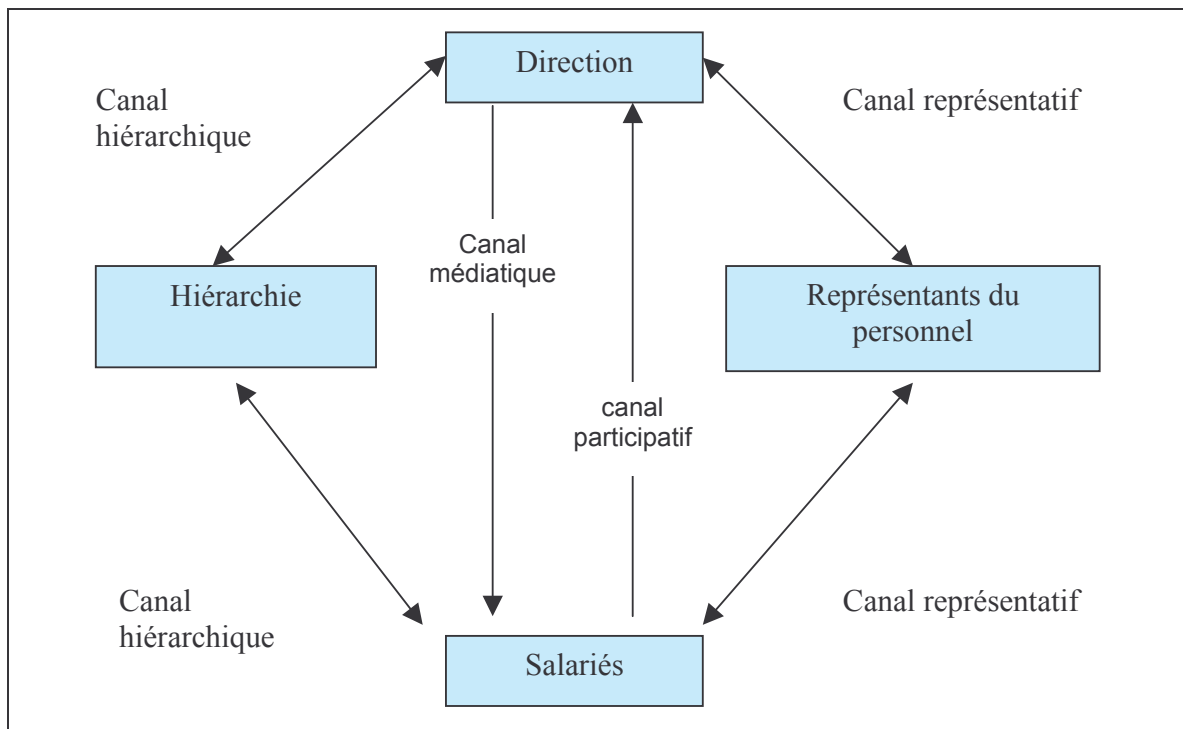
- **Définition du sujet**

Le **déclin syndical**, phénomène européen des années 80, s'est accompagné d'une valorisation du management participatif. Nous observons aujourd'hui les conséquences de cette évolution. La **régulation sociale** ne se limite plus aux échanges institutionnalisés entre l'employeur et les instances représentatives du personnel.

Aujourd'hui, la régulation sociale dépend d'échanges et de **négociations, formelles ou informelles**, et repose sur un engagement réciproque des acteurs (employés, managers, employeur et ses représentants de la fonction RH, syndicats).

Le dialogue social se trouve ainsi au centre des problématiques de la gestion des Ressources Humaines.

Dans une entreprise, surtout lorsqu'elle est de taille importante, le dirigeant peut rarement intervenir de manière directe. Traditionnellement, ces canaux se limitaient à l'encadrement (canal managérial) et aux institutions représentatives du personnel (canal représentatif). Deux autres canaux se sont développés plus tardivement : la participation des salariés (canal participatif) et la communication (canal médiatique).



- **En quoi le dialogue social est-il un enjeu pour la DRH ?**

Comme le montre l'enquête « Fonction R.H. » de la CEGOS en 2003, la gestion des conflits individuels (notamment liés aux licenciements) et collectifs est le **domaine le moins partagé avec l'encadrement** (respectivement 29 % et 20 %) car il requiert des compétences techniques ou juridiques spécifiques.

Selon H. Trapet et S. Bellier, « *Dans un grand nombre de cas, la direction délègue au DRH, lui laissant le soin de faire son affaire des aspects sociaux résultant des mesures de gestion ou d'organisation qui sont décidées, et souvent mises en œuvre, par des responsables opérationnels d'abord soucieux des résultats techniques et économiques qui leur sont demandés.* ».

Les **contraintes du droit du travail** ont un impact sur le mode de régulation sociale.

Le respect de la loi a pour conséquence une **centralisation par les experts RH**, voire même par la Direction.

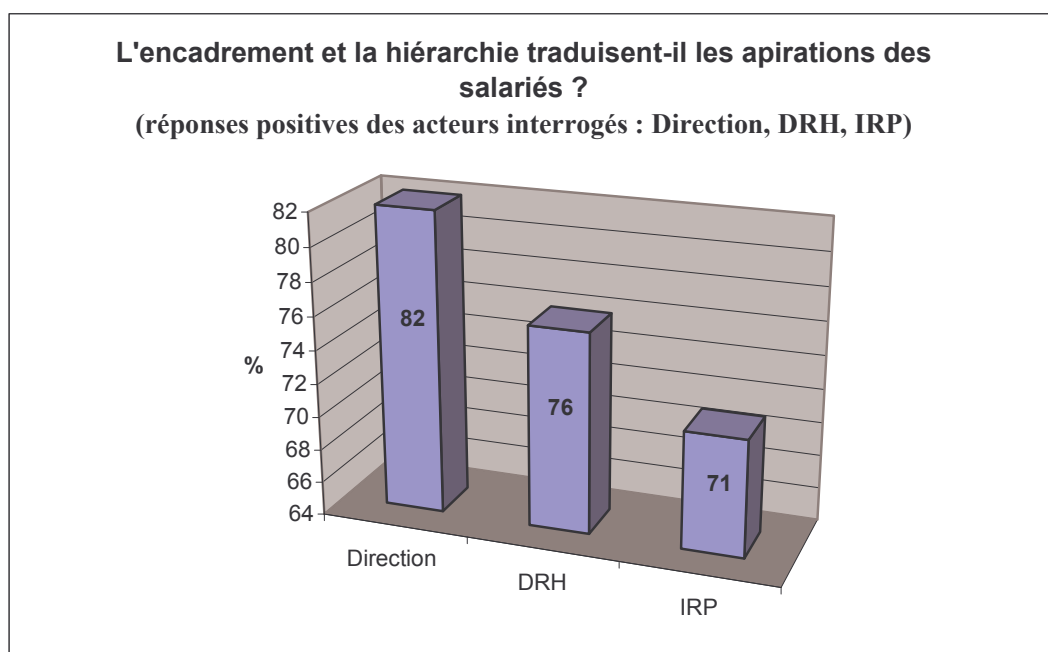
- **Quels sont les niveaux d'implication des managers ?**

L'évolution des lignes hiérarchiques a renforcé le canal managérial et le rôle de l'encadrement dans la régulation sociale. En effet, au contact permanent des salariés,

l'encadrement assume au quotidien la régulation sociale et constitue normalement le premier recours des salariés en cas de problème.

Ainsi les avis se rejoignent sur la capacité de l'encadrement à être le relais des préoccupations de leurs équipes, comme le reflète le schéma ci-dessous :

Source : Enquête DARES 1998



De même, en ce qui concerne le traitement des **problèmes individuels des salariés**, les employeurs préfèrent le **canal managérial**. 77% de l'encadrement et de la hiérarchie se considèrent généralement comme les interlocuteurs privilégiés des salariés pour leurs problèmes individuels alors que seulement 14% reconnaissent ce rôle aux représentants du personnel.

Les réponses varient toutefois **selon le contexte économique**.

En période de **croissance**, les **salariés** ont moins recours au canal représentatif.

En période de **crise**, la plus grande **méfiance des salariés vis-à-vis de l'encadrement et des dirigeants** conduit ces derniers à accorder plus d'intérêt à la représentation des salariés. Elle varie également selon les populations. En effet, certaines catégories de personnel (cadres, ingénieurs) ou certaines secteurs d'activité (cabinets de conseil, commerciaux) ont une approche plus individualiste que les ouvriers habitués à travailler en équipe et donc à penser « collectif ». Chez RENAULT par exemple, les ouvriers au sein de l'usine s'expriment davantage par l'intermédiaire du canal représentatif que les salariés cadres du Technocentre.

Le manager est impliqué à plusieurs stades du processus de régulation sociale :

- **Avant que les insatisfactions ne s'aggravent** et n'engendrent un conflit, la proximité avec les salariés lui permettra d'observer les premiers signes d'alarme : démobilisation, questionnement, doute, revendication.

S'il sent des débuts de **dégradation du climat social**, il peut en **informer** la fonction **R.H.** avant que cela ne se transforme en réel conflit. Il est à la fois le relais des outils formels de reporting social (ex : baromètre social rempli par les managers) et l'intermédiaire dans la transmission de « prise de pouls informelle » du climat social.

Il joue ainsi le rôle de **médiateur entre les salariés et la direction**. A la RATP par exemple, le dispositif d'alarme sociale permet au manager de négocier avec les salariés avant que ne soit déposé un préavis de grève.

- **Lors du conflit**, sa position lui permet d'identifier les « meneurs » et de percevoir les signes d'évolution du conflit.
- Il joue également un rôle important dans la **phase postérieure au conflit** afin d'observer sur le terrain si le conflit a été résolu par les mesures prises par la direction ou s'il reste latent.

La mission RH du manager est facilitée par sa **bonne connaissance des individus et des cultures d'atelier**, ce qui facilite son implication en matière de régulation sociale. Toutefois, sa participation dans la gestion des IRP peut amener le manager à prendre position sur des problématiques collectives, parfois incompatibles avec les ajustements interpersonnels.

Enfin, le manager est un relais de transmission des **informations, formelles ou informelles**.

La mise en place d'**enquêtes sociales**, de **baromètre social** et de **système de médiation** place le manager en première ligne du dialogue social.

On assiste donc à un **enrichissement des fonctions de régulation sociale** et à une importance croissante des relations professionnelles dans la fonction d'encadrement. L'encadrement a acquis un rôle de **management d'équipe**, qui requiert des compétences spécifiques en termes de relations professionnelles. Ce sont ces compétences qui feront du manager de proximité un médiateur garant d'un climat social de qualité. La médiation est le premier moyen de prévention, de gestion et de recherche de solutions dans les relations sociales, tant individuelles que collectives : la solution à tout malentendu ou dysfonctionnement doit d'abord être recherchée au niveau où le problème se pose.

Instauration du mécanisme d'alarme sociale à la RATP

Ce mécanisme consiste à laisser du temps à la négociation avant le dépôt d'un préavis de grève. Le dispositif permet de **pousser la hiérarchie à tenir compte des problèmes de terrain et de les résoudre avant le conflit** grâce à un management décentralisé. Il a permis d'en réduire le nombre de 800 par an dans les années 1980 à près de 200 aujourd'hui.

L'objet de l'alarme sociale est d'éviter que les réclamations des agents de conduite ne débouchent sur une grève, faute de négociations à un niveau décentralisé, celui des unités opérationnelles.

Baromètre social chez RENAULT

Tout changement dans les outils et les pratiques passe par des phases intermédiaires : groupes de travail avec les opérationnels, expérimentation... Ex : le **baromètre social** a été introduit par étapes. Il est **complété par les managers de façon périodique**. Son atout est lié à la **simplicité** de l'outil qui est basé sur 3 questions : points de satisfaction, points d'insatisfaction, questions.

Dialogue social de terrain chez CEGETEL

La démarche du groupe Cegetel en matière d'implication des managers repose sur la volonté d'accompagner l'encadrement dans ses responsabilités de régulation sociale.

Un **accord sur le dialogue social** a été signé. Il comprend : • une première partie intitulée « Notre approche du dialogue social », qui présente les principes fondateurs du texte ; • et des **fiches thématiques** sur les organisations syndicales, les institutions représentatives du personnel, le fonctionnement des instances du dialogue social et l'évolution professionnelle des représentants du personnel. Ces **fiches à destination des représentants du personnel mais aussi du management et de l'ensemble des collaborateurs**, consultables sous l'intranet Cegetel et révisables dans le temps, serviront d'**outil de travail** et de **support** à la formation des collaborateurs et des managers.

L'accord, qui contractualise le **principe de médiation**, affirme que le dialogue social « doit permettre de **résoudre, par la discussion, ou la négociation**, les difficultés ou divergences inhérentes à toute activité professionnelle. Il est convenu que le dialogue, et non le conflit, constitue le moyen privilégié pour rechercher les solutions appropriées aux problèmes qui peuvent se présenter ».

L'accord définit le dialogue social tant dans la **relation humaine individuelle, au niveau du management**, que **collective et institutionnelle, au niveau de la représentation collective**.

Cet accord est rédigé **d'abord pour le manager** qui reçoit **délégation de responsabilité** de l'entreprise. Le dialogue social repose sur la personne. **Lorsqu'un problème se pose, le manager le résout sur le terrain**. Avant cet accord, tout problème remontait au siège à Paris.

Cet accord s'accompagne de l'instauration d'un **réseau de confiance**, permettant une qualité, une rapidité et une modernité de la circulation de l'information entre ses membres.

Le réseau de confiance se décompose en deux niveaux :

- **Au niveau de chaque établissement**

Le « **réseau de communication sociale** » : comprend les Directeurs Généraux des Établissements, les Directeurs de Ressources Humaines et les Délégués Syndicaux Centraux.

- **Au niveau de l'UES Cegetel**

Le « **réseau de relations sociales** » : comprend les membres du Comité de Direction Générales, les Directeurs des Ressources Humaines et les Délégués Syndicaux Centraux. Ainsi, les Délégués syndicaux centraux peuvent interroger par mail tout membre du Comité Exécutif dans le cadre du réseau de confiance. Cela modifie les règles du jeu / délais de prévenance et introduit un **mode de communication plus réactif**.

Un **système de médiation** est en outre institué et les **managers** sont les premiers garants des valeurs CEGETEL : respect des personnes, confiance et équité.

L'Institut de Formation Sociale de l'UES Cegetel est institué à l'intention des représentants du personnel et du management. Il dispense des formations économiques et sociales. L'objectif est de former les managers et les élus qui le souhaitent. Les élus ont le choix d'être formés au sein de l'IFS ou de leur section. Ces formations sont co-animées par les partenaires sociaux.

L'intérêt principal de cet accord est d'**être facteur de paix sociale**. Les règles du jeu ont été écrites, les **rôles de chacun sont clairs**. Il constitue un **outil pratique** pour le Dialogue social à tous les niveaux. Il permet une **responsabilisation des acteurs managériaux et syndicaux** et crée un **cadre de travail et de négociation confiant et positif**.

« Le goût de l'avenir pour CEGETEL, c'est le choix de la négociation plutôt que le conflit. La négociation est une méthode de gestion stratégique du changement social et organisationnel, une stratégie de coopération pragmatique. Négocier avec les partenaires sociaux permet de faire remonter ce qui va le plus mal. C'est un facteur d'équilibre.»

La **démarche préventive** de CEGETEL en matière de régulation sociale met en évidence le rôle des quatre canaux évoqués précédemment : le canal managérial, le canal représentatif, le canal participatif et le canal médiatique. C'est en agissant sur ces 4 leviers que pourra se développer un véritable dialogue social de terrain.

- **En synthèse**

Un dialogue social vivant doit se dérouler au plus près du terrain, là où les problèmes se posent. Cela implique la mise en œuvre d'un **processus de décentralisation des relations sociales**, de **responsabilisation** et « **d'empowerment** » **des cadres de proximité**. Cette responsabilisation se traduira par un contrat moral, une clarification des rôles de l'encadrement et une **définition précise des limites de sa délégation**. Le partage de la fonction RH avec les managers en matière de régulation sociale ne peut se faire que si les règles sont clairement énoncées.

La qualité du dialogue social repose en particulier sur **la qualité, la fiabilité, la crédibilité et la régularité des informations** qui alimentent la négociation, et sur la compétence des partenaires sociaux, lignes hiérarchiques et représentants du personnel. Développer un dialogue social de terrain sous-entend **transparence et confiance**, que la **communication** soit formelle ou informelle. Il est nécessaire qu'un **véritable climat de confiance** permette aux salariés de s'exprimer.

Enquête sociologique chez AXALTO

A la suite d'un mouvement social en 2004 sur l'un des sites de production d'Axalto, une enquête sociologique a été réalisée directement par la Direction. Ni les managers, ni les syndicats n'avaient perçu le risque imminent d'un conflit. Cette enquête, qui a été faite en situation de crise, a permis de mettre en place un **baromètre social** qui constitue aujourd'hui un **outil de pilotage du site**. L'un des enjeux majeurs lors de la mise en œuvre de ce baromètre social a été de **mobiliser le personnel et l'encadrement et de formaliser la communication des informations**. Sur la base des résultats de l'enquête de satisfaction de décembre 2004 a été élaboré un plan d'action 2005 qui porte notamment sur l'ouverture d'ateliers de réflexion relatifs au processus d'entretien individuel d'appréciation, sur l'évolution professionnelle, sur le système de récompense. Des **réunions trimestrielles d'information** ont été mises en place sur le site **avec l'ensemble de l'encadrement** afin de mieux diffuser les actions du site.

Le développement des **compétences relationnelles** de l'encadrement implique un **effort de formation**, notamment pour les cadres issus de la promotion interne. Ces **capacités managériales** développées par la formation doivent également être **prises en compte dans l'évaluation** de l'encadrement. Un **coaching**, par la DRH, peut également être mis en place pour accompagner le management impliqué parfois dans des relations conflictuelles.

Il est en outre possible que les **insatisfactions des salariés** soient dues aux **défaillances du manager** et à la **faiblesse de ses compétences managériales**. Les collaborateurs doutent par exemple de la capacité de leur management à être objectif lors des entretiens annuels d'évaluation. Les enquêtes de climat social sont parfois confiées à des consultants extérieurs afin de garder toute neutralité dans la transmission des informations. On voit également se développer des évaluations à 360° qui seront suivies de formation managériale ou de coaching.

En conclusion, l'implication du management de proximité dans le dialogue social est aujourd'hui une nécessité afin de poursuivre le développement d'un dialogue social de qualité.

2. REALITES DES ENJEUX ET DILEMMES DE LA DECENTRALISATION

En même temps que la décentralisation a vu le jour, sont apparues ses premières limites :

- D'une part, **l'organisation n'est pas toujours adaptée** à la réussite d'une telle délégation : les structures de type bureaucratique encore nombreuses et dont nous avons fait la présentation au travers des activités hospitalières du service public, mais aussi du privé ne semblent pas toujours favoriser ce nouveau type d'organisation ;
- D'autre part, la **mission des managers s'est complexifiée** du fait des évolutions sociologiques et économiques entraînant une plus grande individualisation de la mobilisation, une plus grande difficulté à générer les coopérations, et un sentiment de manque de reconnaissance renforcé par ces nouvelles exigences.

En effet, le **management opérationnel n'est pas toujours reconnu**, ni par la direction qui le considère comme un frein au changement, ni par les subordonnés lui reprochant l'assignation d'objectifs trop pesants.

De plus, au-delà de l'expertise du métier qu'il anime et qui devient finalement secondaire, le manager se doit de **présenter de nouvelles compétences** pour être à la fois : un animateur, un coach, un médiateur, un communicant, un évaluateur, un pédagogue, un sociologue, un psychologue, un juriste, un gestionnaire, un économiste, et maintenant un RRH.

Face à ces évolutions et nouvelles contingences, force est de constater que le manager perd ses repères et a plutôt tendance à se réfugier dans le **désengagement**.

En d'autres termes, les managers ne s'empressent pas de répondre présents lorsqu'ils sont interpellés par la fonction RH pour pratiquer les outils pourtant mis à leur disposition.

Et même si la fonction RH s'efforce de suivre une méthodologie dans la mise en place de cette délégation, les outils n'en sont pas pour autant bien utilisés, à l'exemple des entretiens d'évaluation dont le taux de retour atteint parfois difficilement 50 % (c.f. cas de la PME industrielle).

Comment analyser ces faits ?

D'une part, les outils de la GRH sont souvent conçus par la fonction R.H. avec l'idée de rationaliser et d'homogénéiser les pratiques dans l'entreprise.

Dans ce cadre l'efficacité de la fonction R.H. est en grande partie conditionnée par la façon dont les acteurs « opérationnels » ont décidé d'utiliser, d'adapter, de transformer les outils qui sont mis à leur disposition.

D'autre part, les outils de GRH ont une finalité de gestion mais ils contribuent aussi à construire et à entretenir les fondements et les modalités d'exercice du pouvoir des responsables hiérarchiques, les managers.

La décentralisation des responsabilités RH met à jour un certain dilemme entre les objectifs de la direction de rationalisation de la gestion des individus, et les pratiques réelles des managers de proximité qui veulent s'affirmer dans leurs responsabilités en exerçant le pouvoir qui leur est attribué par l'entreprise.

Pourtant, selon Godelier (1998), **plus la fonction R.H. se centralise**, plus elle homogénéise les méthodes de GRH afin de permettre des économies d'échelle managériales **et plus elle réduit les marges d'autonomie des responsables opérationnels**.

Et, paradoxalement, **plus la fonction R.H. s'affirme en tant que fonction « stratégique »**, **plus son succès opérationnel dépend de ces mêmes acteurs**. *« La fonction RH ne paraît pouvoir s'affirmer qu'en récupérant une partie du pouvoir des hommes de terrain sur leurs subordonnés. La fonction R.H est donc confrontée à un dilemme entre l'efficacité – c'est à dire la dépendance vis-à-vis des acteurs du terrain – et la reconnaissance – la constitution d'une fonction disposant d'une autonomie et d'une place à part entière au sein de la structure »* (Godelier, 1998).

L'équilibre est donc dur à trouver entre ces deux pôles car, de leur côté, les managers ne sont pas prêts à perdre le pouvoir qui forge leur identité et parfois, comme ce fut le cas à la naissance de Bouygues Telecom, la fonction R.H. empiète trop sur le terrain managérial, plutôt que de se limiter à assurer sa mission d'assistance et de conseil.

Dans d'autres lieux, la fonction RH manque d'un engagement véritable de la direction ou, pire encore, subit le manque d'exemplarité des dirigeants dans les bonnes pratiques de gestion des ressources humaines : des cadres qui ne font pas leurs entretiens d'évaluation, des rétributions et bonus individuels non justifiés, une absence de communication vers les subordonnés...

D'ailleurs, à l'écoute des acteurs de la GRH, il apparaît que les antagonismes sont forts :

- Pour les responsables RH, les **managers** opposent trop de résistance au changement, souvent par **manque de courage**, alors qu'ils semblent **prétexter un manque de temps**.
- Pour les managers, en revanche, la fonction RH ne les informe pas suffisamment sur les **objectifs** de la Direction, les **moyens** dont ils peuvent disposer, le **soutien** dont ils peuvent bénéficier : ils avouent quasiment unanimement que le temps est un prétexte et que s'ils étaient sensibilisés, informés, mieux évalués et reconnus sur leur capacité à gérer les actions de GRH, ils l'intégreraient parmi leurs objectifs. Encore faudrait-il, selon eux, que leur mission soit mieux identifiée. Les managers expriment tantôt leur solitude face à la gestion de leur équipe, et tantôt leur agacement de se voir imposer des outils par la fonction RH car ils n'ont pas le sentiment d'être soutenus et ou accompagnés par cette dernière dans leurs tâches :

ils se plaignent parfois d'écarts entre les intentions de la fonction RH et les réalités sur le terrain, y compris les intentions des dirigeants.

Est-il alors réaliste et opportun, de chercher absolument et systématiquement à décentraliser ?

Deux nouveaux constats paradoxaux nous guideront pour répondre à cette question :

- D'une part, les entreprises dans lesquelles la centralisation est très forte (c.f. AFP, AP-HP) estiment qu'elles vont devoir donner **davantage d'autonomie aux managers** de proximité et les accompagner dans la prise en charge de nouvelles responsabilités. Ceci leur permettant de répondre à un besoin de modernisation des pratiques dans la gestion des ressources humaines, de développer plus de proximité, de répondre aux besoins d'individualisation ou plus simplement de faire preuve de réactivité dans la GRH.
- D'autre part, dans des organisations où le management des hommes est fortement décentralisé (c.f. Groupe Outplacement SA), les managers estiment qu'il sera nécessaire de **développer une fonction RH** pour créer plus d'équité et définir un cadre aux pratiques RH afin d'adapter cette expertise à la croissance de la société et à sa stratégie de développement.

Ainsi, la décentralisation présente de nombreuses **opportunités** pour une GRH plus efficace :

- la responsabilisation des acteurs de l'entreprise,
- le développement de l'adaptabilité,
- le renforcement de la flexibilité par la proximité des décisions sur le terrain,
- l'individualisation de la gestion des ressources humaines,
- la réactivité sur le terrain.

En contrepartie, elle peut générer des **risques** que sont :

- le manque de cohérence de la gestion des ressources humaines et le risque de pratiques managériales isolées
- le manque d'équité dans les pratiques managériales
- le manque de synergie entre les acteurs,
- la complexité du rôle des managers,
- les coûts de mise en place (exemple : SIRH, temps...)

La question de la décentralisation est donc directement liée à la stratégie de l'entreprise, à sa capacité à mettre en œuvre un partage des responsabilités entre RH et Managers, à sa structure et à ses moyens d'accompagnement.

Quels sont alors les moyens pour s'assurer, si telle est la nécessité dans l'entreprise, de l'évolution des pratiques et de la coopération entre la fonction RH et les managers opérationnels, et de la cohérence de cette décision ?

TROISIEME PARTIE : COMMENT FAIRE DU MANAGER UN ACTEUR DE LA GRH MOBILISE ET RESPONSABLE ?

1. PAR UN POSITIONNEMENT OPTIMAL DE LA FONCTION RH : RE-ENGINEERING

Le partage de la fonction RH se réalise via un ensemble de processus organisé qui ne va pas de soi, pour les équipes RH et pour les managers. Le renforcement du rôle RH des managers est source de remise en cause pour les équipes RH qui sont interpellées dans le contenu de leur mission, leur positionnement dans le processus décisionnel et la structuration de leur fonction.

1.1 Améliorer la qualité du pilotage opérationnel des processus RH

1) Structurer, organiser, contrôler les décisions de GRH des managers.

- **Nécessité de structurer et organiser les décisions du management opérationnel**

La décentralisation s'accompagne souvent d'un surcroît de rationalisation des processus de GRH. Elle entraîne une division des tâches entre fonction hiérarchique et fonction RH, division qui confie la décision de GRH à la ligne hiérarchique, et l'encadrement de cette décision à la fonction RH.

⇒ C'est à la fonction RH de concevoir les processus RH, les outils, et d'élaborer les référentiels de décisions qui sous-tendent la conception de ces processus.

Selon le Rapport d'étude prospective 2004, les DRH pensent majoritairement que : *« pour favoriser et rendre possible la décentralisation, la définition des politiques et des outils RH sera toujours centralisée au niveau DRH ».*

⇒ La formalisation des processus via des règles formelles -même si elles ne contrôlent jamais totalement les pratiques- vise à **définir chronologiquement qui fait quoi, selon quelles modalités** et permet de **limiter les zones de flou** et d'ambiguïté dans le comportement des acteurs RH.

Comme l'explique Danièle Gonzalez (2003), *« fixer des règles et des procédures permet à la fonction RH de garantir l'homogénéité, l'égalité ou l'équité des décisions en réduisant les risques de divergence entre les acteurs ».*

⇒ La formalisation de la répartition des rôles entre la fonction RH et la hiérarchie doit, notamment, **définir de quoi chaque niveau de la hiérarchie est responsable** en tenant compte de la fonction des managers, tant dans leur capacité à se procurer les informations RH pertinentes que dans leur capacité à influencer la décision de GRH.

Car tous les niveaux hiérarchiques ne sont pas positionnés pour intervenir sur n'importe quel point des processus de GRH (par exemple, en gestion de carrière, la

hiérarchie n'a pas forcément la visibilité sur les opportunités d'évolution au sein de l'organisation).

- **Nécessité de contrôler les décisions du management opérationnel**

La plupart des entreprises affichent des processus de GRH définis par la DRH mais ils ne s'avèrent pas toujours effectifs dans leur déploiement.

⇒ C'est à la fonction RH de vérifier que la prise de décision par les managers de proximité est **conforme à la politique sociale** définie, et que ceux-ci ont compétence pour ce faire.

- Sur la responsabilité de la DRH :

Bernard Galambaud (id., 2002): « *Si divers responsables hiérarchiques participent, chacun conformément au rôle attribué, au processus de gestion, c'est à la fonction ressources humaines qu'il appartient d'en assurer la conception, la conduite et le contrôle de sa mise en œuvre* ».

- Sur la responsabilité des managers sur leurs équipes :

Bernard Galambaud (id. 2002): « (...) *ils doivent totalement remplir les rôles que les procédures de gestion leur imposent afin que ces ressources soient optimisées en conformité avec les politiques définies. Le supérieur hiérarchique est responsable au sens où il a des comptes à rendre sur les décisions qu'il prend dans le cadre des politiques définies, ces décisions n'étant évidemment pas abandonnées à sa bonne volonté* ».

⇒ Les **risques d'une faiblesse de contrôle** résident dans la constitution d'un climat propice aux dérives centrifuges chez les managers opérationnels qui peuvent prendre des libertés avec le respect des procédures de GRH, sans que la fonction RH ne puisse réagir.

⇒ Le **rôle de supervision de la direction** consiste dans le rappel à l'ordre la hiérarchie sur la nécessité de respecter les procédures définies à l'échelle de l'entreprise.

Le cadre contraignant consiste dans les règles RH, mais il peut aussi s'agir de la procédure de certification Qualité engagée, le cas échéant. Celle-ci permet d'auditer des écarts entre les processus annoncés et les réalisations. Selon le référentiel ISO, la direction a, alors, la charge de mettre en place les actions correctives dans le sens d'un renforcement de la contrainte, d'une modification, voire d'un abandon des procédures.

Ce contrôle de la direction pourra, notamment, se matérialiser au moment de l'entretien d'évaluation du manager. Il peut aussi se traduire par la tenue de tableaux de bord permettant la centralisation et l'étude d'un certain nombre d'indicateurs (turn-over, absentéisme...) ou par la conduite d'enquêtes de satisfaction périodiques.

Un tel rôle exige, à la fois, l'engagement et l'exemplarité des dirigeants.

- **Nécessité d'assurer la cohérence opérationnelle du pilotage des processus RH partagés**

Une dernière exigence dans le pilotage des processus RH réside dans la nécessité d'assurer la cohérence opérationnelle dans le déroulé des trois phases que sont :

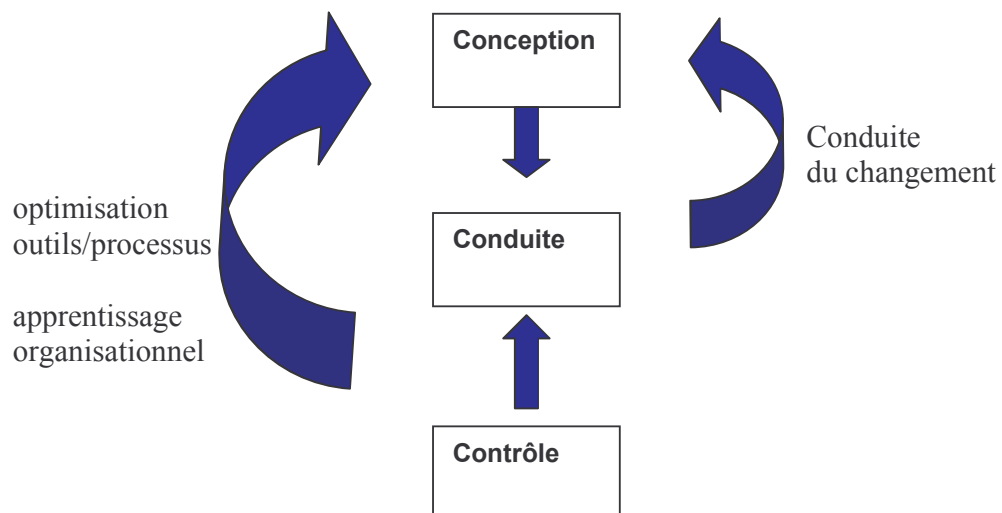
- la **conception** des processus RH pilotée par les **équipes RH**,
- la **conduite** des processus RH dédiée aux **managers opérationnels**,
- le **contrôle** à la charge des **équipes RH**.

Bernard Galambaud (id., 2002) souligne encore la responsabilité de la DRH à intégrer et développer une logique gestionnaire des processus RH : « *Le management n'est pas le monopole des managers* ».

Ainsi, une décentralisation pertinente du management des RH ne peut être qu'un cheminement organisé de bout en bout :

- débouchant sur des décisions de GRH, prises par les lignes hiérarchiques,
- dans le cadre de procédures définies,
- mises sous contrôle de la fonction RH,
- et corrigées, le cas échéant, par elle.

Les procédures (phase de conception) peuvent être modifiées a posteriori au cours de la phase de contrôle, voire améliorées au cours de la phase de conduite des processus par la participation des managers (conduite du changement).



CONTRIBUTION DRH AUX MANAGERS S/ PROCESSUS PARTAGES DE FONCTIONS DELEGUEES	« STRUCTURER »	« CONTROLER »	« CORRIGER »
RECRUTEMENT	<ul style="list-style-type: none"> Information / communication sur le processus opérationnel (exemples répartition des rôles: <ul style="list-style-type: none"> - étude conjointe du poste, - validation de l'annonce préparée par la DRH avec le manager, - présélection de candidats par la DRH, - série d'entretiens avec manager et DRH, - prise de décision du manager et annonce au candidat par DRH, - programmation session d'intégration gérée par DRH, parrainage..) Approche assessment, participation du manager 	<ul style="list-style-type: none"> Plan de recrutement Tableau de bord recrutement Rappel des règles RH/ processus Validation DRH de la décision du manager 	<ul style="list-style-type: none"> Analyse des désistements et départs des candidats recrutés (exemples: <ul style="list-style-type: none"> - délai de recrutement, - définition du poste...) Utiliser l'initiative des managers en ayant recours à la cooptation
REMUNERATION / PROMOTION	<ul style="list-style-type: none"> Information/ communication sur règles RH : <ul style="list-style-type: none"> - grilles salariales, - modalités de part variable, - rémunération perf. équipe, - latitude sur % augmentation individuelle, et sur processus opérationnel Outils de gestion intranet / ERP : consultation dossiers des collaborateurs, suivi plans de performance de l'équipe, simulations de rémunération... 	<ul style="list-style-type: none"> Politique de rémunération Fixation d'« enveloppes » par services cadre du système de promotion Rappel des règles RH /processus Contrôle de la pertinence de la fixation des objectifs Validation DRH de la décision du manager 	<ul style="list-style-type: none"> Adapter processus/outils aux besoins des managers (exemples : <ul style="list-style-type: none"> - raccourcir délai validation - améliorer la formalisation / transparence du système de répartition des augmentations et des bonus...)
EVALUATION	<ul style="list-style-type: none"> Informer / communiquer sur le processus opérationnel Fournir supports d'entretiens Outiller : dispositifs d'aide à évaluation, d'appréciation de la performance (exemples : auto-évaluation, centres d'évaluation des potentiels) Sélectionner des indicateurs d'accomplissement d'objectifs conjointement DRH / manager (exemples : volume de produits vendus par mois, nombre de suggestions..) 	<ul style="list-style-type: none"> Rappel des règles RH (exemple : <ul style="list-style-type: none"> - contrôle de pertinence des conditions de l'entretien : maximum entre 5 et 12 évaluations par évaluateur...) Suivi et exploitation des entretiens : (exemple : pour améliorer le référentiel de compétences managériales) Vérifier qualification des évaluateurs 	<ul style="list-style-type: none"> Adapter processus/outils aux besoins des managers (exemple : <ul style="list-style-type: none"> - fixer des dates d'évaluation à des moments opportuns pour les managers, - adapter supports d'entretiens pour les cadres ...) Auditer la formation des évaluateurs
FORMATION	<ul style="list-style-type: none"> Information/ communication sur règles RH (ex : 1 formation minimum / 3 ans) et sur processus opérationnel (ex : identification des besoins par manager) Communication du catalogue de formations Outils : bilan de formation de l'équipe, supports d'entretien, référentiel de compétences.. 	<ul style="list-style-type: none"> Plan de formation, lettre de cadrage aux opérationnels Fixation d'« entretiens de formation » périodiques Suivi des demandes de formation Validation DRH de la décision du manager Rappel des règles RH Exploitation des entretiens annuels 	<ul style="list-style-type: none"> Améliorer outils à disposition des managers (ex : référentiel de compétences, supports d'entretiens) Améliorer planification de la formation

2) Anticiper les décisions de GRH prises par la ligne managériale de proximité.

⇒ La décentralisation de tel ou tel domaine de la fonction RH ne se décrète, elle se prépare en amont de la prise de décision avec une approche de **gestion des risques**.

La DRH doit se demander, suffisamment tôt, à quelles conditions des responsables opérationnels seraient prêts à jouer le jeu de la décentralisation de la GRH dans tel ou tel domaine, et agir en conséquence, en fixant des objectifs pour l'encadrement de proximité et en adoptant une démarche de contrôle des risques.

Celle-ci démontre que la DRH s'intéresse aux managers, qu'elle se renseigne sur les profils des utilisateurs des processus RH.

Exemple de gestion d'une décision de décentralisation en région du dispositif de formation au sein d'une grande entreprise

Faibles	Risques	Solutions envisagées
Les managers régionaux ne sont pas des gestionnaires de RH	Faible réceptivité des managers Sous- utilisation du dispositif	Mise en place d'un reporting formation Sensibilisation / formation des managers à la GRH
Les managers régionaux sont des techniciens	Prescription exclusive de formations techniques	Communiquer sur le plan de formation et ses objectifs Prévoir des formations en central

« Grille de faibles », d'après les travaux de Guy Le Boterf et David Autissier.

3) Chercher le juste équilibre entre un pilotage des processus RH trop centralisé par la DRH et une conduite trop décentralisée entre les mains des managers.

La DRH doit-elle se positionner comme contrôleur centralisé ou davantage comme coordonnateur pour éviter les dérives ?

⇒ Il existe des risques inhérents à une décentralisation trop poussée et à une centralisation excessive, il faut trouver progressivement la bonne mesure. La politique RH est à élaborer dans un processus interactif, non linéaire, évolutif.

Bernard Galambaud (2002) alerte sur la « toute puissance managériale » et le « dogme du tout hiérarchique ».

Risques d'une faiblesse de pilotage et d'une décentralisation trop poussée	Risques d'une centralisation excessive
<ul style="list-style-type: none"> • La fonction RH ne produit plus de règles et ne joue plus son rôle de garante de l'équité et de la cohérence des décisions RH par rapport aux politiques générales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Les politiques RH peuvent être conçues a posteriori pour rendre compte des pratiques et non pour les construire.
<ul style="list-style-type: none"> • La décentralisation masque une impuissance de la fonction RH, « vassalisée », le discours RSE et de responsabilité des encadrants peut servir de paravent. 	<ul style="list-style-type: none"> • Le pilotage technique peut être décalé par rapport à l'environnement en mutation de l'entreprise et les besoins de l'entreprise.
<ul style="list-style-type: none"> • La fonction RH se focalise sur les outils car elle peine en fait à faire respecter par les managers les processus de décision qu'elle a définis. 	<ul style="list-style-type: none"> • Effet contre-productif des procédures et du pilotage : les managers se déresponsabilisent devant trop d'obligations de conformité.

⇒ Certaines organisations anglo-saxonnes revendiquent le choix d'un **management par la confiance** optant pour une politique incitative plutôt que contraignante.

Elles préfèrent agir sur la création et le maintien d'un environnement favorable au développement des compétences managériales de l'encadrement. La DRH ne joue pas un rôle de régulateur des pratiques managériales mais de « consultant interne » pour aider l'encadrement à exercer les fonctions RH décentralisées.

La difficulté pour la DRH est donc de prendre une position entre la volonté de contrôle et le besoin d'avoir une ligne managériale autonome et responsable.

Bernard Galambaud (2002) fait ressortir « *l'ambiguïté de la situation, pour la fonction RH, d'être à la fois le conseiller de la hiérarchie et son contrôleur, les deux activités, dans la réalité de l'entreprise, étant indissociables* ».

1.2 Optimiser l'organisation de la fonction RH

L'organisation de la fonction RH est un point d'importance car elle prédétermine le partage de la fonction RH, dans son intensité et dans ses formes.

Son agencement interne, au service du partage de la fonction RH avec les managers opérationnels, passe par la conduite de changements organisationnels, notamment, dans quatre directions :

- L'alignement de l'organisation interne de la fonction RH avec la configuration d'organisation de l'entreprise,
- Le déploiement des équipes RH sur le terrain au service des opérationnels
- L'optimisation des effectifs RH
- L'amélioration du SIRH au service de la fonction RH et des managers

1) Décentraliser l'organisation interne de la fonction RH en alignement de la configuration organisationnelle de l'entreprise

Le poids de la fonction RH, en terme d'effectif, de déploiement et de coût, varie selon la taille de l'entreprise.

- **Organiser la fonction RH dans les grandes entreprises**

Dans les grandes entreprises, la question de la décentralisation se pose à plusieurs niveaux : groupe, établissement, pays.

⇒ Le mouvement d'internationalisation des entreprises entraîne des modes d'organisation d'une complexité croissante et oblige les DRH à changer d'échelle.

Le rapprochement de la fonction RH et des managers est un **mode de gestion de cette complexité**.

Mais le besoin de décentraliser des tâches RH vers les opérationnels passe par une décentralisation préalable de l'organisation de la fonction RH.

Pour le groupe constitué de filiales, l'organisation optimale dépendra du degré de cohésion du groupe. Dans le cas d'une forte culture de groupe, l'organisation se réalise, en général, autour d'une DRH centrale à laquelle sont fonctionnellement reliés les DRH de chaque filiale. La DRH intervient alors comme un « centre de ressources international » (instance politique et consultant interne), permettant des économies d'échelle sur des domaines tel que la gestion des expatriés, les études et la définition de « packages standard » comme sur la formation, mobilité, intégration nouveaux embauchés, la maintenance des outils...

Lors de nos études empiriques, nous avons observé plusieurs modalités de reporting des structures R.H. locales :

- reporting direct aux opérationnels, fonctionnel à la DRH

Axalto

L'objectif recherché par Axalto est d'aligner la structure R.H. à la régionalisation de l'organisation ; chaque Directeur de région ayant la responsabilité de la gestion de son centre de profit (et donc de ses ressources humaines).

- reporting direct à la DRH, fonctionnel

Bouygues Telecom

Bouygues a inversé le schéma de reporting de ses structures locales R.H. afin de renforcer le lien avec la DRH et garantir une « liberté d'action et de pensée » des RRH locaux vis à vis des Responsables opérationnels.

Il n'existe pas de solution idéale. Il convient juste de garder à l'esprit qu'au-delà de ces liens formalisés, les structures locales doivent parvenir à travailler en binôme avec les responsables opérationnels locaux. Elles doivent également entretenir des

flux de communication réguliers avec la DRH centrale à laquelle elles pourront recourir à la fois pour des arbitrages et un soutien logistique par rapport à des besoins locaux.

La seule réserve que nous émettons est l'existence de structures locales totalement détachées de la DRH groupe : un risque de manque de cohérence pourrait en résulter et les économies d'échelle évoquées précédemment ne seraient plus possibles.

⇒ L'étude CEGOS 2003 souligne en effet que le rattachement d'une DRH décentralisée à une DRH centrale est un **facteur d'allègement** très net de la fonction RH dans les groupes.

- **Organiser la fonction RH dans les entreprises moyennes**

⇒ Pour des entreprises composées d'un grand établissement et de succursales territoriales éparses, il est opportun de créer un niveau RH régional.

⇒ Pour une entreprise formée d'établissements de taille moyenne ou importante, l'organisation la plus pertinente affecte un responsable RH dans chaque établissement, qui est rattaché hiérarchiquement au directeur d'établissement et fonctionnellement au directeur RH du siège.

- **Organiser la fonction RH dans les PME**

⇒ Dans une PME, la proximité de la fonction RH avec les opérationnels justifie une structure unique et simple de la fonction. Le rattachement hiérarchique et fonctionnel dépend des fonctions considérées comme majeures dans l'entreprise (DG, production, etc).

L'échelle de l'entreprise facilite naturellement la décentralisation de la GRH sur les managers pour certaines fonctions (rémunération /promotion, formation) tandis que d'autres sont centralisées (fonctions administratives).

2) Déployer les équipes RH sur le terrain au service des opérationnels

- **Agencer la fonction RH au service des managers**

Certaines configurations de la fonction RH favorisent plus que d'autres la politique de décentralisation de la GRH au sein d'une organisation.

Parmi les types de structures RH recensés par Ulrich (1996), le « service RH par unité », le « centre de services », le « centre d'expertise », les « solutions intégrées » peuvent efficacement répondre aux besoins des managers opérationnels.

⇒ Il n'y a **pas de structure-type** de la fonction RH, chaque configuration présente ses avantages et ses inconvénients (Fombonne, 1972)

- Le « service RH par unité » par exemple, est une forme d'organisation très agile dans l'intervention, souple au plan des ressources et au plan de l'adaptabilité des programmes. Mais il engendre des fonctions dupliquées, de niveaux insuffisants d'expertise et de situations d'isolement pour ses membres.

- Des entreprises (France Telecom, Danone, Usinor) s'équipent en « plateformes de services RH partagés », articulées autour d'un centre d'appel pour traiter des tâches administratives (paie, recrutement, formation, congés) et assumer des missions de conseil et d'expertise auprès des opérationnels.

Ces « centres de services » servent la **délégation des fonctions administratives** sur les managers tandis qu'ils placent la fonction RH en **consultants internes** dans un rôle d'appui aux managers.

⇒ Il y a un risque de **scission des activités RH** engendré par les « centre de services » ou les « centre d'expertise ».

Ils représentent la base technique d'une volonté de décentralisation de la GRH mais ils portent un risque potentiel d'externalisation.

- **Organiser le tandem entre fonction RH et opérationnels**

Le déploiement des effectifs RH sur le terrain est mis au service d'un **partage de tâches** intrinsèque à la fonction RH :

- la conduite et le contrôle des processus, impartis à la DRH centrale
- le soutien technique aux opérationnels, incombant à la fonction RH décentralisée.

⇒ Sous réserve :

- d'une **structure managériale adaptée** (ex : dans le cas d'équipes autonomes de production, le nombre de managers est d'autant réduit qu'ils ne peuvent prendre en charge les missions que l'on pourrait leur confier). En pareille situation, la décentralisation de la fonction R.H. peut difficilement être mise en oeuvre jusqu'au niveau des équipes elles-mêmes.

- d'une **vigilance** redoublée et,
- de capacités **d'empowerment** plus importantes dans les équipes RH décentralisées.

DRH filiale	R.H. opérationnels / Conseillers RH	Non RH
• Gestion des conflits	• Gestion des conflits • Assistance sur tâches administratives avec expertise	• Gestion des frais, • Gestion des temps
• Licenciements	• Licenciement • Assistance sur outils RH	• CHSCT
• Rémunération (conformité à la politique)	• Gestion administrative (administration, paie, formation ...)	• Contrôle budgétaire
• Partenaires sociaux	• Partenaires sociaux	
• Recrutement (conformité à la politique) • Package d'intégration	• Recrutement • Intégration arrivants	
• Gestion de carrière	• Gestion de carrière • Communication interne	
• Evaluation (exploitation des données pour gestion de carrière, formation, augmentation de salaire et promotion).	• Evaluation (consolidation des données)	
• Stratégie (déclinaison locale des objectifs stratégiques, établissement de plans d'actions)	• Exécution des plans d'action	
• Contrôle		
• Communication interne	• Communication interne	• Communication interne

Exemples de partage de la fonction RH entre professionnels RH

⇒ La performance du tandem entre fonction RH décentralisée et opérationnels est pour la fonction RH l'occasion d'une **valorisation professionnelle** aux yeux des managers.

Pierre Louart (2002) note qu'« assez souvent la fonction RH voudrait déléguer son travail de terrain (auprès des hommes et des emplois), tout en réduisant ses obligations administratives ou techniques. C'est pourtant là que se construit sa légitimité ».

Les décentralisations réussies sont celles qui associent les acteurs RH et leurs offrent un contexte de collaboration possible sur des dossiers conjoints (logique de projet).

Travailler au contact des opérationnels, permet aux équipes R.H. locales de prendre toute la mesure de leurs contraintes, de leurs priorités et des attentes qu'ils peuvent avoir à leur égard. Les professionnels R.H. pourront dès lors faire preuve de réactivité et se montrer plus efficaces dans leurs actions de support.

Renault

La DRH de Renault Technocentre a obtenu la certification ISO9001 pour son département : les salariés et managers y sont désormais qualifiés de « clients internes » et tous les professionnels R.H. se sont engagés dans une démarche d'amélioration permanente de leurs prestations de service (indicateurs à la clef !).

3) Optimiser les effectifs RH de l'organisation

La contrainte de rentabilité et de réduction de coûts s'exerce sur la fonction RH comme c'est le cas sur toutes les fonctions support dans l'entreprise.

« Le DRH de demain aura une contradiction de taille à surmonter : faire mieux avec moins de monde sans que les équilibres sociaux et la dynamique d'entreprise soient rompus » souligne un article de l'ANDCP. »

Les coûts perçus de la décentralisation, financiers et temporels, conduisent à un ralentissement de ce mouvement, dès les années 2000, se traduisant à la fois par une réduction des effectifs centraux et un recentrage des effectifs RH sur le siège.

Lorsque l'entreprise a permis la présence d'acteurs RH sur le terrain, a fortiori lorsqu'elle s'appuie sur des personnels non RH, l'optimisation de la fonction RH décentralisée passe par une **mise sous contrôle des RRH locaux** par la DRH centrale. En effet, la décentralisation entraîne parfois un rattachement hiérarchique des effectifs RH décentralisés aux managers opérationnels. Ce faisant, la DRH n'a plus la main mise sur ces activités et ces acteurs locaux.

Pour dépasser cette contrainte, la DRH sera alors amenée à prévoir les instruments de ce contrôle sous la forme de :

- reporting RH des structures décentralisées à la structure RH centrale : effectifs (recrutements internes et externes, CDD, CDI, nombre de départs, turn-over, absentéisme, etc.)
- réunions périodiques formalisées, ex. : réunion annuelle des DRH Groupe (groupe Concorde), réunion des DRH du même « bassin d'emploi » au sein d'un groupe (Dexia), etc.
- contrôle d'exécution des plans d'action

La fonction RH n'est plus, selon Jean-Pierre Quazza et Didier Stéphanie (Quazza, Stéphanie, 2001), un « *sanctuaire au sein de l'entreprise (...), elle est engagée comme toutes les autres fonctions dans l'obligation de performance et de rendre des comptes* ».

La décentralisation d'une partie des tâches administratives vers les unités opérationnelles, via les SIRH mis à la disposition des managers, permet à la fonction RH de réduire leurs activités de gestionnaire R.H. pour s'orienter sur des actions à plus forte valeur ajoutée (**dimensions politique** et stratégique du développement des RH.)

Elles doivent, à ce titre, mettre en place des référentiels (postes, compétences, performances) et tracer les grandes orientations (tendances naturelles, évolution des concurrents, décisions stratégiques de la DG) afin que les managers et les gestionnaires RH puissent décider et agir conformément à la stratégie et aux objectifs de l'entreprise.

- **Améliorer la productivité du SIRH**

Décentraliser la fonction RH suppose que l'information RH soit :

- centralisée au maximum, dans le sens où certaines activités RH sont informatisées (paie, administration, gestion des temps...), puis,
- ouverte aux acteurs RH que sont les managers opérationnels, les DRH, et, le cas échéant, les responsables RH locaux.

Faire évoluer, repenser et simplifier les outils

- ⇒ Des applications répondent au souci de décentralisation de la fonction RH sur les managers tel que :
 - les dispositifs électroniques d'évaluation de performance, de simulations de rétributions, etc..
 - les modules interactifs intégrant les technologies de *workflow* destinés à faciliter la mobilité, le recrutement, la gestion du temps.
- ⇒ Des outils intranet innovants vont étoffer les apports de ressources en « libre service » et accentuer la décentralisation de la fonction RH sur les managers.

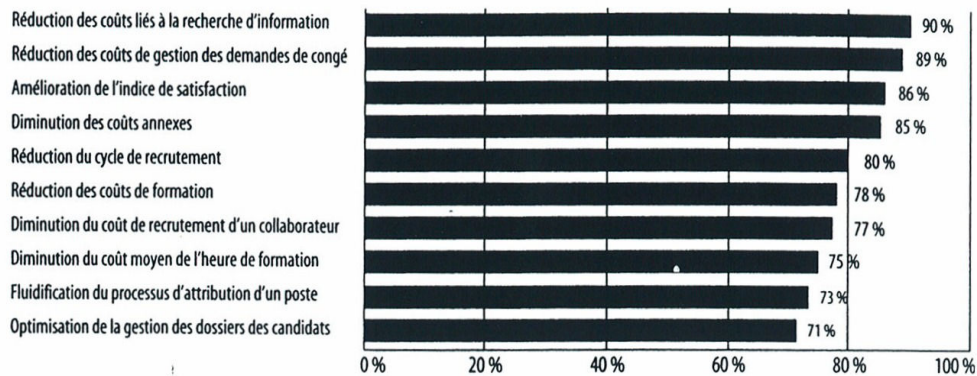
A titre d'exemples, il s'agit :

- de « Systèmes d'aide au recrutement » permettant au manager de définir le profil recherché à l'écran et de convoquer les candidats en *chat room*),
 - de « Places de village » (*engineering village*), outil de *knowledge management*, d'interactivité entre des individus plus qu'entre des documents, mixant des bases de données, de compétences, un moteur de système expert et un module de *groupware* sophistiqué,
 - de « Plateaux de développement des compétences », offrant des dispositifs de formation, d'accompagnement et développement des compétences (université virtuelle, tutorat et coaching *on line*, outils d'auto-évaluation), accessibles depuis son poste de travail ou chez soi.
 - de 360° *feed back*, outil de mesure de perception de projet via la rédaction d'un questionnaire lancé sur intranet.
- ⇒ Repenser les outils nécessite **d'impliquer tous les acteurs RH**, dans les chantiers de modernisation des acteurs de la DRH et des managers.

Mesurer le retour sur investissement du projet e-RH

- ⇒ Des entreprises qui ont déployé des solutions RH reposant sur les technologies. Internet ont d'ores et déjà été en mesure de restituer des **gains** associés à cet investissement.
La fonction RH démontre ainsi qu'elle contribue plus et mieux à la performance.

Principaux gains observés grâce aux applications e-RH (France, 2002)



Source : Markess International 2002 in La semaine RH n°480

⇒ L'intranet RH est supposé favoriser le transfert de responsabilité de la GRH sur les managers. Il est donc nécessaire de mesurer via un audit de satisfaction le **degré d'utilisation et d'appropriation** effective des acteurs RH afin de créer plus de cohérence entre l'outil technologique et les comportements.

1.3 Manager la professionnalisation de la fonction RH au service de la décentralisation

Les caractéristiques de la fonction RH font naturellement tendre ses opérateurs vers une quête de professionnalisation. Dans les faits, la fonction cherche à se perfectionner en empruntant un triple processus de formations initiale, continue et de « veille informationnelle ».

Pour Barthe (2001), une « identité RH » réunirait les professionnels des RH dans le souci permanent *« de connaître (leur) personnel, d'être en prise directe avec l'actualité, de suivre l'évolution de la législation du travail ou des projets sociaux, etc »*.

Mais la professionnalisation de la fonction RH s'est principalement traduite en adoption d'outils. Les directions RH des groupes se sont beaucoup structurées par spécialisation technique, sans toujours prendre la mesure de la cohérence interne des métiers RH, au service des orientations stratégiques de l'entreprise.

⇒ Or, « professionnaliser la fonction RH » au service de la décentralisation, c'est rechercher l'adéquation des pratiques de la fonction, des compétences, ressources, représentations, façons d'agir et d'apprendre, avec les objectifs de la politique de décentralisation. Il s'agit d'améliorer l'efficacité du « business » à laquelle la fonction RH est sommée de contribuer.

1) Organiser la montée en expertise de la fonction RH

Une tendance à l'expertise caractérise le présent et le devenir de la fonction RH. Cette évolution est liée à la mutation de la fonction dans un contexte organisationnel d'une complexité croissante.

Dans une optique de favoriser le partage de la fonction RH, l'enjeu de la fonction RH est de constituer une « autorité de connaissance » aux yeux des managers opérationnels.

- **Intégrer la « logique d'affaires »**

Aujourd'hui, la compréhension des évolutions externes de l'entreprise fait partie des défis que la fonction RH doit relever en tant que fonction transversale, au service de toutes les unités de l'entreprise.

Les équipes RH, doivent évoluer vers la « logique d'affaires », comme l'indiquent Pichault, Rorive, Zune (2002), en s'ouvrant aux changements de l'environnement économique, politique, social, en adoptant une **orientation business**, à l'instar de l'entreprise de plus en plus axée sur la compétitivité.

La décentralisation, comme réponse :	Connaissances à acquérir
aux tensions concurrentielles ⇒	Stratégie, Prospective Marketing Métiers de l'entreprise Culture générale
à l'internationalisation ⇒	Compétences en organisation Gestion de la complexité Management interculturel Langues
au contrôle des coûts ⇒	Gestion financière, contrôle de gestion

Les formations en gestion doivent, notamment, permettre aux stratèges des équipes RH d'appréhender les diverses situations de la vie de l'entreprise et d'être des **interlocuteurs valables** pour la direction générale et les financiers.

- **Rentrer dans les « nouvelles logiques professionnelles »**

La fonction RH doit aussi intégrer, selon Pichault, Rorive, Zune (2002), de « nouvelles logiques professionnelles », c'est à dire suivre « *de nouvelles combinaisons de connaissances, de compétences et de caractéristiques de champs professionnel autrefois considérés comme distincts, exprimant de nouveaux apports à l'organisation et au marché du travail* ».

Efficacité opérationnelle des équipes RH vis à vis des managers	Connaissances à acquérir
Comprendre les comportements managériaux Valoriser la GRH parmi responsabilités managériales Faire circuler les informations	Communication Pédagogie Psychologie Sociologie Conduite du changement
Développer de nouveaux outils de gestion des individus Comprendre les réalités du terrain, les logiques produits	Marketing (segmentation, fidélisation)
Développer de nouveaux outils de rémunération	Contrôle de gestion
Développer fonctionnalités NTIC	Informatique

⇒ L'efficacité du partage de la fonction RH reposant sur la **perception des managers** de la GRH, des formations en psychologie, sociologie, communication interne et en pédagogie seront très utiles.

Les conseillers RH, sur le terrain devront inévitablement intégrer de telles connaissances pour remplir leur fonction d'assistance aux managers.

⇒ Les conseillers RH devront se bâtir la légitimité d'intervenir sur des domaines techniques où l'expertise des managers reste relativement faible (ex : administration, gestion des tensions, etc.).

⇒ Les **N.T.I.C.**, **vecteur de la décentralisation**, exigent des compétences en informatique au sein de l'équipe RH, qui devra rendre évolutive l'architecture informatique dédiée aux acteurs RH.

Le Rapport d'Etude Prospective (2004) étudiant les traits du DRH de demain, précise qu'il aura suivi une formation de « psycho-socio-gestionnaire ». Il devra être un « homme total, parce que confronté au tout juridique, tout social, tout informatique ».

**Domaine de compétences nécessaire pour la G.R.H.
Synthèse des déclaratifs des responsables R.H.**

Domaine de compétence (selon les déclaratifs des responsables des ressources humaines)	Importance pour le DRH	Spécificité RH	Importance pour l'encadrant
Relation entreprise/personnes	■■■■■	■	■■■■■
Encadrement	■■■■■	■■	■■■■■
Administratif et juridique	■■■	■■	—
Organisation et temps de travail	■■	■	■
Ressource humaine	■■	■■	■■
Productivité – économie	■■	■■	—
Psychologie – comportement	■■	■■	■■■
Contribution au changement	■	■■	■
Stratégie global	■	■	—
Connaissance du terrain	■	■	—

LEGENDE : Fréquence des items cités par les répondants pondérée de très (5 ■) à pas du tout (—).

Source : Enquête nationale « GRH Demain » (1999)

- **Manager les connaissances de la fonction RH en fonction du projet**

⇒ Manager les connaissances de l'équipe RH en cohérence avec le projet de décentralisation, c'est **fixer des critères de qualité** aux compétences recherchées, en termes de pertinence, coût, délais, masse critique atteinte au sein de l'équipe (*Le Boterf, 2005*).

- En termes de pertinence, le choix des compétences à acquérir n'est pas identique pour les conseillers RH au service d'une business unit et les équipes en centrale en charge de la définition des processus de décentralisation. La DRH s'est-elle posée la question de l'impact sur le long terme des capacités créées ?

- En termes de coût d'acquisition, les équipes RH formées devraient pratiquer l'auto-évaluation ou faire l'objet d'une post-évaluation pour mesurer degré de transfert des connaissances.

Grant cité par Sophie Mignon (2003) fixe l'exigence que « *les capacités engrangées présentent un fort potentiel évolutif* ». Il pose le problème des **capacités d'intégration des connaissances**, seules sources d'avantage concurrentiel durable.

2) Gérer la diversité des compétences au sein des équipes RH

La fonction RH doit se questionner sur le parcours professionnel de ses propres ressources humaines et mailler ses équipes afin de disposer des meilleures aptitudes pour comprendre les besoins des managers opérationnels.

- **Pour optimiser l'efficacité opérationnelle des équipes RH**

⇒ Compte tenu de l'environnement de mutation que connaissent les entreprises et de la durabilité du chantier que représente la décentralisation, une équipe configurée comme un **dispositif souple**, est capable de mieux résister aux transformations internes et externes impactant l'entreprise. Une équipe hétérogène dans les compétences présente davantage de flexibilité qu'une équipe unidimensionnelle.

⇒ Compte tenu de l'évolution d'organisation des fonctions internes à l'entreprise, dans les sens de la diversification des compétences collectives de complémentarité, la DRH doit aussi optimiser ses équipes en **mixant généralistes et spécialistes**, soit des professionnels de la fonction RH et des managers opérationnels.

La préconisation de la diversité ou de l'homogénéité des membres de l'équipe RH est fonction du type de tâche qu'elle accomplit.

⇒ Compte tenu de la tendance à la complexification de la GRH, l'introduction de la diversité au sein des équipes RH en brassant des experts RH et des profils d'opérationnels assure d'une **bonne technicité** pour construire la décentralisation.

D'après Alain Trognon et Lara Dessagne (2003), chercheurs sur le thème des équipes de travail, « *une équipe hétérogène (...) sera plus efficace si elle doit explorer plusieurs points de vue* ». De surcroît, « *l'hétérogénéité des membres contribue à la flexibilité de l'équipe, donc, dans certaines conditions, à son efficacité* ».

Pierre Louart (2003), souligne aussi que « *la gestion des hommes est toujours incertaine. Il est donc essentiel que des acteurs divers puissent rester en discussion sans garder toujours les mêmes points de vue (...)* ».

- **Pour asseoir la contribution des équipes RH au projet de partage de la fonction RH**

⇒ Compte tenu du changement que représente la décentralisation de la GRH pour les managers, la DRH **affiche symboliquement son intérêt à connaître les managers**, à les conseiller, en accueillant dans les équipes RH des opérationnels, d'anciens managers.

Alain Trognon et Lara Dessagne (id., 2003) soulignent qu'une structure disposant de compétences plus élargies offre l'avantage d'une plus grande diversité opérationnelle, d'une meilleure légitimité. Or, le partage optimisé de la fonction RH entre les mains des managers peut justement souffrir d'un manque de conviction que les managers ont sur la GRH.

⇒ Compte tenu de la faiblesse de perception et de conviction de certains managers de la GRH, l'intégration d'anciens opérationnels dans l'équipe RH permet de faire appel à leur **capacité d'influence** sur les acteurs du terrain, influence plus facilement acceptée que celle de purs fonctionnels.

Le levier d'action pour la fonction RH vecteur de la décentralisation est, ici, l'importance du réseau des « non RH », ex-opérationnels.

Le profil du DRH est certainement déterminant du déploiement de la décentralisation car il incarne l'instance politique porteuse de la décision de décentralisation de la GRH dans l'organisation.

D'après des DRH interrogés pour le Rapport d'Etude prospective, la tendance est encore présente à vouloir professionnaliser les équipes RH en recrutant les futurs professionnels dans les universités. Parallèlement, il y a un retour à la professionnalisation via le concept du « métier de l'entreprise ».

⇒ Pour acquérir la légitimité du portage de la décentralisation dans l'organisation, le DRH lui-même doit avoir acquis la « **légitimité business** ».

Il lui faut à la fois une dimension « expert » et avoir tenu une fonction plus managériale (ex : expérience d'un management par projet). L'exigence porte sur la connaissance des métiers RH et du métier de l'entreprise.

3) Adapter le style de direction de la DRH

La DRH étant, avant tout, une fonction dédiée, au service des opérateurs des métiers au sein de l'entreprise, il lui incombe d'accompagner la décentralisation en faisant évoluer son mode relationnel pour créer davantage de proximité physique avec l'encadrement opérationnel.

Pierre Louart (2003) rappelle que : « *Concrètement, les positions des DRH et de leurs services ne sont pas sans rapport avec leur charisme d'ensemble, c'est à dire la façon dont ils savent faire reconnaître leur qualité d'expertise, leur finesse stratégique et leurs capacités à dénouer les imbroglios pratiques de la vie organisationnelle* ».

- **Par un changement d'attitude**

Il faut se méfier de l'ancien réflexe de la fonction RH de se murer dans sa tour d'ivoire ; il est un **risque présent**, avec des tendances observables sur les équipes RH :

- la réduction des effectifs,
- leur concentration au niveau du siège,
- leur montée en technicité,
- leur aspiration à jouer un rôle plus stratégique.

A propos du DRH, le DRH de Pernod (B.Coulaty), cité dans le Rapport d'étude prospective 2004 explique qu'il doit savoir aussi « *agir en primitif, c'est à dire faire preuve de simplicité, de rapidité, de conviction, être capable d'aptitudes émotionnelles, de complicités avec les opérationnels de tous les niveaux, de bien connaître les réalités de l'« entreprise d'en bas* ».

- **Par l'adoption d'une culture de proximité avec les managers**

⇒ La fonction RH doit faire évoluer son style de management en adoptant une culture de la proximité avec le management afin de mieux appréhender les problématiques de terrain.

Les équipes RH doivent chercher à **adapter leurs façons d'agir**, à s'extraire de leur langage opératif, à pratiquer plus fréquemment le « management by walking around », à développer un « esprit clients ».

⇒ Les « **conseillers RH** », positionnés physiquement au plus près des opérationnels dans le dispositif RH décentralisé ont, tout particulièrement, cette obligation de moyens pour gagner en crédibilité auprès de la ligne managériale et valoriser, parmi les missions du manager, la gestion des ressources humaines.

- **Par un management de l'équipe RH cohérent**

⇒ Le management de l'équipe RH doit être **en adéquation avec les projets RH** qu'on demande à l'équipe de soutenir afin que les membres soient des porteurs efficaces des projets.

On n'imagine pas un management de contrôle dans l'équipe RH alors qu'elle est engagée, avec la décentralisation de la GRH, dans un **management d'implication** avec les managers de proximité

Pierre Louart (2003) voit la fonction RH comme un sous-système composé d'un réseau administratif et d'un réseau d'acteurs, une organisation dans l'organisation :
« A l'intérieur, les individus peuvent être coopératifs, en conflit ou dans des formes relationnelles plus ou moins cloisonnées. Comme tout dispositif de gestion, ce n'est pas un simple instrument d'action au service de volontés managériales ».

2. PAR UN ACCOMPAGNEMENT ADAPTE DES MANAGERS DE PROXIMITE : (Benchmark, idées et best practices)

Selon une étude récente de l'Observatoire de l'Intranet 2004 présentée par le Cabinet Guillaume TELL, les managers demandent prioritairement :

- une amélioration de la qualité du service RH (41%)
- leur implication dans les projets (38%)
- le partage et la modélisation des connaissances (37%)
- un renforcement des processus et des procédures internes (33%)
- la clarification des rôles et responsabilités (29%)
- la définition des objectifs (23%)
- la réorientation de leurs activités vers la notion de client (23%)
- le développement de la connaissance (21%)

La fonction RH doit donc également faire évoluer ses pratiques et jouer un rôle primordial d'accompagnement du management de proximité.

Pour y parvenir, elle devra en manifester la volonté et afficher la décentralisation comme un enjeu majeur.

Les constats et résultats d'enquêtes sur la satisfaction des managers dans l'exercice de leur fonction montrent toutefois que beaucoup reste à faire dans de nombreuses entreprises !

Faire du manager un véritable Relais RH reviendra à se poser la question de :

- **sa sensibilisation**
- **son apprentissage**
- **son accompagnement**
- **sa reconnaissance.**

Tels sont les enjeux !

Nous allons présenter un ensemble de solutions simples qui nous paraissent facilement transposables. En effet, il ne s'agit pas d'inventer de nouveaux outils pour permettre la réussite de la décentralisation, lorsque celle-ci se justifie, mais de réaliser un benchmark des pratiques expérimentées dans les entreprises que nous avons étudiées et qui nous semblent les plus pertinentes.

Le lecteur fera le choix des pratiques les plus adaptées aux contextes de son organisation tel que nous les décrivons en dernière partie de notre étude.

2.1 Apprendre à déléguer la fonction RH

Déléguer la GRH

- déléguer les responsabilités RH et les moyens d'actions dans la gestion des ressources humaines
- veiller à ce que la fonction RH n'aille pas sur le terrain managérial

Les moyens d'accompagnement : la communication, la persuasion, la formation, l'implication, la responsabilisation, l'accompagnement, le contrôle

VOIR FICHES SUIVANTES

La décentralisation est un enjeu, elle ne se réalise toutefois pas obligatoirement de façon naturelle car elle met en rapport des acteurs aux objectifs quelque peu différents.

D'une part, il est important de veiller à ce que la fonction RH n'aille pas sur le terrain managérial parce que tel n'est pas son rôle : les experts RH ont un rôle de conseil et d'assistance et ne doivent en aucun cas se substituer au rôle des managers de proximité, au risque de décrédibiliser leur action ou d'étouffer leur capacité à affronter les situations.

Pourtant, des dérives sont parfois observables. C'est par exemple le cas lorsque les décisions du manager en matière de gestion des rémunérations sont orientées par le type de relations qu'il a avec ses collaborateurs, oubliant les performances réalisées. Plus que d'arbitrer, la fonction RH est dans ce cas souvent tentée d'intervenir directement pour rétablir l'équité dans le processus de reconnaissance. La fonction RH doit effectivement exercer un rôle de contrôle et d'arbitrage mis en veillant à ne pas l'outrepasser.

De même, plutôt que de les aider à participer, la tentation est souvent grande pour les responsables RH d'imposer leur vision aux managers et de s'approprier un quelconque rôle hiérarchique vis à vis d'eux : cette situation n'est pas plus légitime.

Ainsi, selon Martine Mauret Matra de **BOUYGUES TELECOM**, la fonction RH doit rester une fonction d'expertise, garante de la gestion des ressources humaines, de veille et d'accompagnement dont le rôle est de décliner une politique générale. Pour sa part, le manager observe le terrain, décèle les capacités à agir et déclenche l'accompagnement dans le cadre de cette politique.

Tout l'art de la DRH face à l'enjeu de la décentralisation de sa fonction consiste donc à savoir déléguer aux managers ses responsabilités et moyens d'actions dans la gestion des ressources humaines.

Une complicité doit exister, une complémentarité doit s'instaurer entre ces deux types d'acteurs sans pour autant que chacun empiète sur le territoire de l'autre. Dans ce cadre classique de la délégation, le rapport de confiance est indispensable.

Pour ce faire la fonction RH doit donc prendre soin de définir les procédures, les moyens de contrôle, l'organisation de la décentralisation et surtout les modes de délégation.

Sachant que la décentralisation RH repose sur des outils et des pratiques, ces moyens de délégation sont donc, traditionnellement :

- la communication,
- la persuasion,
- la formation,
- l'implication,
- la responsabilisation,
- l'accompagnement,
- le contrôle.

2.2 Diffuser la culture d'entreprise :
**(standardisation des pratiques de management (chartes, procédures, outils...),
régulation par les valeurs, engagement et exemplarité des dirigeants)**

Diffuser la culture

- définir les valeurs, la culture de l'entreprise
- décentraliser avec des mêmes valeurs et des mêmes comportements dans le cadre d'un plan global
- veiller à la justesse comportementale et à l'équité du manager et des dirigeants qui doit s'exercer de façon exemplaire au travers des pratiques, relationnelles ou de gestion
- agir sur les comportements et sur le climat social

Les moyens d'accompagnement : le parcours d'intégration, des processus ou procédures structurant, mise en situation d'apprentissage et demande aux managers de définir eux-mêmes les modes opératoires, formation à l'éthique, communication des valeurs (projet d'entreprise, tous supports de communication...), chartes communes, les rencontres entre managers et dirigeants, les séminaires de team building, l'exemplarité des dirigeants.

Le manager doit s'inscrire dans une **logique de progrès permanent** et il convient de définir pour lui des processus structurants qui devront lui permettre :

- d'agir sur les comportements de ses collaborateurs,
- d'agir sur le climat social,
- d'agir sur l'organisation,
- de contourner les cloisonnements

Pour cela, nous entendrons par « standardisation » une définition de ce qu'il faut faire plutôt que comment il faut le faire : le rôle du manager est de décrire lui-même le meilleur mode opératoire en fonction de ses connaissances, de ses qualités, de sa personnalité, de son équipe et de ses compétences...

En revanche, il est nécessaire que son action prenne du sens au travers de la culture de l'entreprise, encore faut-il pour cela qu'il la connaisse !

Au sein du groupe **ACCOR**, plus de 300 managers sont réunis chaque année pendant trois jours : *« Il s'agit de créer le lien entre eux et le management supérieur »*. Ces rencontres sont surtout l'occasion de partager et d'explicitier la politique du groupe (dont la politique RH), ses valeurs, son projet, ses objectifs... Pour Cathy Kopp, Directrice Générale des Ressources Humaines du Groupe, il s'agit surtout de *« décentraliser avec des mêmes valeurs et des mêmes comportements dans le cadre d'un plan global »*.

Le début du XXIème siècle est aussi marqué par de nombreuses chartes développées dans les entreprises.

Celles-ci émanent le plus souvent d'engagements partagés au cours de travaux en équipe-projet, de séminaires de cohésion d'équipe, ou autre coaching collectif dégagant des solutions conjointes. Plus récemment encore, les Chartes éthiques se sont diffusées sur l'impulsion des Directions dans un contexte de Responsabilité Sociale des Entreprises ou de Gouvernance d'entreprise.

Force est de constater que ces chartes sont le plus souvent au service des fonctions juridiques de l'entreprise, elles constituent également de formidables outils de Management au service de la fonction RH et viennent en appui au Management opérationnel.

Il est toutefois indispensable, pour qu'elles restent applicables, au même titre d'ailleurs que toute politique d'entreprise, qu'elles soient avant tout appliquées par les dirigeants eux-mêmes dans leurs pratiques et leurs comportements.

Que penser par exemple d'une entreprise dans laquelle il est demandé aux managers de proximité d'évaluer leurs collaborateurs et de leur fixer des objectifs alors que les cadres supérieurs ne le font pas ?

Ce management à deux vitesses peut faire perdre toute crédibilité à l'outil RH, par faute d'exemplarité des dirigeants.

L'exemplarité n'est donc pas un vain mot, bien qu'elle soit trop souvent laissée pour compte par les dirigeants qui ne s'appliquent pas à eux-mêmes ce qu'ils demandent à leurs managers d'appliquer aux autres. Preuve en est le nombre d'exemples relayés par les médias de dirigeants impliqués dans des « affaires » et scandales financiers.

Peut-être est-il alors nécessaire que la Fonction RH s'attribue la mission d'identifier et de formaliser les valeurs de l'entreprise, de façon à ce qu'elles représentent les guides de la politique R.H. Elle doit d'autre part, être garante de la responsabilité des dirigeants de façon à ce que ces valeurs soient portées par la Direction comme vecteurs de l'action managériale.

Peut-être faut-il même que, face à l'éloignement des relations humaines des dirigeants, « embourbés » dans le fonctionnement quotidien de leur entreprise, la fonction RH aille jusqu'à proposer une nouvelle approche du « management par l'éthique ».

A ce titre, au cours d'une entrevue avec Rina Marsot, du Cabinet « Recherche et Innovation », nous avons appris l'existence d'une formation « Leadership et éthique ».

Ce thème s'appuie sur les constats suivants : *« Il ne faut pas seulement penser à la croissance matérielle de l'organisation, mais aussi à la croissance sociale, voire sociétale. Le leader éthique part des besoins des gens, en se mettant étant à l'écoute des besoins de croissance dans nos sociétés, et en traduisant les besoins entendus en terme de valeurs, et non l'inverse. Dans nos organisations, nous visons surtout la rentabilité, alors que l'éthique intégrale vise à la fois la rentabilité, la dignité, la viabilité et l'équité. Nous sommes à la recherche du vrai, qui nous est donné par la science, et de l'efficacité, qui nous est donnée par la gestion. »*

HEC propose, d'ailleurs, désormais une formation intitulée « Ethique et responsabilité du chef d'entreprise » .

Dans un récent article de la revue « Management et avenir », Hadj Nekka, Maître de Conférences à l'Université d'Angers, nous rappelle très justement que le dirigeant est, en effet, la partie prenante la plus importante de l'entreprise dans le sens où il est le seul qui ait les facultés et les moyens permettant l'obtention de la mobilisation des autres managers ainsi que leur adhésion aux objectifs de l'organisation : cette importance se conjugue donc avec une lourde responsabilité.

Pour être légitime, il devra communiquer en personne sur ce qu'il attend des managers en terme d'éthique. Mais il devra également - et surtout - illustrer par ses propres actes, des prises de décision justes et équitables ; bref être incarner le « bon » manager pour être convaincant et convaincre ses managers d'adopter les mêmes « bonnes » pratiques dans la gestion de leur équipe.

Au-delà de cet engagement du dirigeant dans l'impulsion du message, comment informer les managers et les accompagner au mieux pour les aider à intégrer ces valeurs?

Alain Malka, Directeur des Ressources Humaines d'**AIR FRANCE** (8000 personnes) préconise que l'accompagnement des managers de proximité passe par leur parcours d'intégration au cours duquel ils peuvent notamment être mis en situation d'apprentissage.

A ce niveau, Pascal Pouderoux, Directeur Général de l'Institut de formation **RENAULT**, considère qu'il est primordial de distinguer les apports en compétences et le développement des connaissances :

- les connaissances correspondent aux repères qu'ils utiliseront dans le cheminement de leur action ; il est donc important qu'ils disposent d'informations, notamment sur les valeurs, la culture, les modes opératoires et la vie de l'entreprise ;
- les compétences doivent permettre de répondre à des besoins identifiés, d'apporter des solutions aux problématiques rencontrées, d'où l'intérêt pour la formation des managers d'identifier ce que l'on attend d'eux.

La première attente, d'après les résultats de nos interviews, est que le manager de proximité permette la déclinaison de la politique RH après l'avoir bien comprise : il faut donc qu'il en soit bien informé.

2.3 Communiquer la politique RH

Informersur la politique RH

- clarifier la politique RH prescrite
- identifier la politique RH attendue
- communiquer en temps réel pour mieux responsabiliser
- réunir régulièrement les décideurs RH

Les moyens d'accompagnement : plan d'action RH, revue annuelle de la planification stratégique RH, tous supports de communication (documents institutionnels, messagerie, bases de données RH, intranet RH...), organisation matricielle (RH terrain/expertise RH)

La communication doit contribuer à cette clarification attendue par les managers, d'autant plus lorsqu'il s'agit d'en décentraliser certains aspects sur les managers.

Or, quelque soit le niveau de décentralisation et de participation des salariés, on observe que la politique RH est systématiquement imposée, prescrite.

Dans le « plan global » évoqué par Cathy Kopp pour **ACCOR**, un Plan annuel RH est défini et devra être appliqué dans l'ensemble du réseau hôtelier, y compris chez les « franchisés ».

Ainsi, même si la décentralisation de la gestion des ressources humaines auprès des managers ne semble pas être une priorité dans la nouvelle organisation matricielle de **FRANCE TELECOM SA**, les Chefs de Projets RH sont notamment chargés de décliner la politique RH du Groupe auprès des managers et de les accompagner directement dans la mise en application des processus.

Chez **SIEMENS FRANCE**, les managers se voient également imposer la politique RH. Toutefois, celle-ci est également expliquée en amont de la revue annuelle de planification stratégique RH, ceci permettant à chaque manager de division de faire l'analyse des processus de leur entité et de leur conformité à la politique de l'entreprise.

Mais **BOUYGUES TELECOM** reste certainement l'exemple le plus marquant puisque pour favoriser l'appropriation de la politique et des processus centralisés, les « DRH Métiers » (grandes divisions) sont réunis toutes les semaines en comité exécutif avec les DRH centraux et éventuellement des chefs de projets RH pour partager les orientations, les choix, les décisions, les process...

C'est dire à quel point la volonté est forte de « *communiquer en temps réel pour mieux responsabiliser !* » selon l'expression de Martine Mauret Mata.

Au travers de ces exemples, nous voulons montrer qu'il est essentiel de communiquer la politique RH pour favoriser la décentralisation; même si cela exige des moyens, une organisation et du temps.

2.4 Gérer les compétences managériales (Sélectionner, développer et renforcer des aptitudes au management)

Compte tenu des besoins et attentes des entreprises, mais aussi de leurs collaborateurs, la fonction du manager de proximité est donc de moins en moins légitimée par son expertise technique mais plutôt par ses compétences managériales.

Le manager ne sera plus choisi en fonction de son savoir technique mais justement de sa capacité à développer ses connaissances et ses compétences managériales.

Toutefois l'idée de vouloir faire du manager un RRH ne répondra pas à toutes les problématiques exposées. Il convient donc dans un premier temps de définir ce qu'attend précisément l'entreprise par une fiche de fonction permettant de dégager les compétences nécessaires au poste.

Former les managers

- définir les compétences managériales adaptées
- recruter le manager selon sa capacité à développer ses connaissances et ses compétences managériales plutôt que pour sa technicité
- prendre acte que la formation, en effet, n'est qu'un outil et ne se suffit jamais à elle-même : elle doit être couplée à d'autres modes d'enrichissement ou de développement des connaissances
- aider au développement des connaissances économiques, financières, juridiques, internationales et multiculturelles, en sciences sociales,
- clarifier le rôle d'encadrant, « tant dans le contenu que dans le contenant »
- développer les talents

Les moyens d'accompagnement : la fiche de fonction, le référentiel compétences, la sélection au recrutement, la formation (techniques de recrutement, techniques de management, techniques pédagogiques, prise de responsabilités, délégation, gestion des conflits, le positionnement dans l'équipe, ...), développement personnel, les espaces ou séjours en centre ressources, abonnements aux revues, événements de communication dans et hors de l'entreprise, le tutorat hiérarchique, l'apprentissage au travail, organisation qualifiante, animation de groupes de best practices, le travail en réseau, les groupes de réflexion collective sur les pratiques, des mémentos, les kits pédagogiques....

Pour Cathy Kopp, Directrice Générale des Ressources Humaines du Groupe **ACCOR**, la formation est essentielle dès la prise de fonction d'un nouveau manager : « *La formation est un axe stratégique extrêmement important* ». Dans les métiers de l'hôtellerie et du tourisme, 80% des collaborateurs rencontrent les clients tous les jours. Et face à la complexité d'un groupe de près de 170.000 salariés avec des structures multiples (filiales, franchises, hôtels détenus par des propriétaires indépendants) il faut que les managers et leurs collaborateurs partagent les procédures et les règles.

Au sein de l'Académie ACCOR et des 15 universités d'entreprise du Groupe, les managers sont prioritairement formés :

- aux méthodes de management,
- aux techniques de prise de responsabilité et de délégation,
- aux techniques de recrutement
- au rôle de formateur interne (pédagogie et tutorat).

Il conviendra toutefois de prendre garde aux formations centrées sur les techniques de management ou comportementales : leur valeur ajoutée repose avant tout sur la capacité de la personne à remettre en cause son style et ses pratiques.

Par exemple, d'après Jean-Marie Peretti (2003), la formation peut apporter des méthodes pour mieux communiquer, mais elle ne transformera pas en quelques jours un « non communicant » en une personnalité à l'écoute des autres. Selon le même auteur, devenir décideur et innovant, avoir l'intelligence des situations humaines, développer et mobiliser le consensus peut-être l'objet de formations mais qui ne seront jamais suffisantes.

Et comme la fonction RH d'**AIR FRANCE** cherche à placer ses managers en situation d'apprentissage, Jean-Marie Peretti soutient à juste titre que l'organisation elle-même doit devenir qualifiante, notamment en mettant en évidence pour l'entreprise et pour le salarié des intérêts communs.

Ainsi comme nous l'avons vu précédemment, en matière de connaissances, l'entreprise doit donc apporter au manager une culture suffisante pour favoriser à la fois sa crédibilité et sa capacité à faire face aux situations de demande, de besoins, de tensions, d'interrogations et de gestion de leurs collaborateurs :

- connaissances économiques
- connaissances financières,
- connaissances juridiques
- connaissances internationales et multiculturelles,
- connaissances en sciences sociales.

On est donc bien loin ici des stages traditionnels aux techniques de management...

Dans le groupe **CNP Assurances**, par exemple, le choix est aussi de s'écarter de ces stages traditionnels : prenant acte de leurs difficultés quotidiennes, le cycle de formation des managers de proximité est très axé sur leur positionnement dans l'équipe : connaître son rôle et ses responsabilités, gérer les ingratitude de la fonction, se positionner par rapport à ses collaborateurs et sa propre hiérarchie, gérer la médiation dans les relations interpersonnelles...

Dans le cadre de ces formations, la hiérarchie est associée pour valider les savoir-faire et savoir-être managériaux nécessaires et les transmettre aux nouveaux managers : « *Avant que de leur demander d'être des RRH, il convient effectivement de leur faire comprendre ce que l'on attend d'eux* », déclare Luc Valentin, le Directeur des Ressources Humaines de cette Compagnie.

Cette approche est également celle de **BOUYGUES TELECOM** où la formation des managers repose à la fois sur :

- le développement des talents
- la clarification du rôle d'encadrant, « tant dans le contenu que dans le contenant »

La décentralisation ne peut se faire convenablement qu'en respectant un équilibre entre la pratique de la GRH, ce qu'attendent réellement les collaborateurs sur le terrain et ce que demandent les représentants du personnel. D'autant que sur le terrain, les attentes sont aussi diversifiées que les groupes d'individualités ou « tribus » existant dans l'entreprise.

Des groupes de réflexion collective sur les pratiques, leurs évolutions et leurs adaptations sont donc mis en place au CNP avant d'être transformés en formations.

Professionnaliser les managers nécessite effectivement un minimum d'outillage et de règles de base permettant à chacun de travailler plus sur son rôle que sur les méthodes :

- animation de groupe de best practices
- travail en réseau
- groupes de réflexion collective sur les pratiques...

Ainsi, les situations rencontrées, les réflexions émises et les explications apportées par les experts (comme les Responsables Ressources Humaines) sont transcrites en « Mémentos » pour devenir de véritables kits pédagogiques à disposition des managers (exemple : « Comment utiliser ou interpréter chaque accord d'entreprise »).

De tels kits pédagogiques sont désormais réalisés aussi par AIR France avec la participation des managers eux-mêmes dans un souci d'implication.

Pascal Pouderoux, de l'Institut **RENAULT** insiste enfin sur l'intérêt que doit porter la hiérarchie à la formation du manager, notamment au travers de ses évaluations : « ces évaluations sont des rendez-vous annuels pour faire le point sur ce qu'apporte l'entreprise en terme de compétences et finalement évaluer le management ».

2.5 Fixer des objectifs RH - Evaluer les managers

Fixer des objectifs, Evaluer

- définir les performances attendues des managers : performances techniques, « business », managériales
- permettre à la hiérarchie d'évaluer les performances managériales
- fixer des objectifs en matière de : évaluation, formation, gestion prévisionnelle des emplois, définition des fonctions, gestion des carrières, recrutement, gestion des rémunérations individuelles ou de la masse salariale, participation à l'évolution de la GRH...

Les moyens d'accompagnement : le système d'évaluations individuelles, l'implication des managers dans la construction du système d'évaluation, un référentiel des compétences managériales...

Plus que jamais, le système d'évaluation est un outil d'aide dans l'évolution des pratiques managériales. Comme nous l'avons vu, le manager est partagé entre ses objectifs de :

- performances techniques (expertise, qualité de travail, sécurité...)

- performances business (satisfaction client, gestion, rentabilité, productivité, résultats...)
- performances managériales (pratiques relationnelles, pratiques de la GRH, animation d'équipe, partage des objectifs, responsabilité, pédagogie...)

Il convient donc que l'outil d'évaluation individuelle soit parfaitement adapté pour que le point soit fait à la fois sur ces performances mais aussi sur les compétences qui s'y rattachent.

Qui plus est, si le choix de la décentralisation est opéré dans l'entreprise, alors **l'évaluation des performances managériales devra précisément porter sur l'appropriation et l'utilisation des outils de gestion des ressources humaines.**

Intégrant à la fois l'évolution de la fonction du manager telles que décrite dans notre première partie, et la vision des compétences nécessaires aux managers selon Jean-Marie Peretti (2003), nous pourrions élaborer un référentiel d'évaluation des performances managériales sur la base des items suivants:

- savoir intégrer des situations complexes avec la maîtrise nécessaire ;
- être capable de prendre les meilleurs décisions au moment voulu ;
- innover, trouver des solutions nouvelles à des problèmes anciens en y intégrant les hommes ;
- savoir négocier
- assurer une veille sociale
- se connaître et mettre en accord ses idées, ses paroles, ses actes, ses valeurs ;
- repérer ses zones d'ambition, de motivation et d'excellence pour développer son potentiel, ses connaissances, sa culture ;
- être capable d'apprendre aux autres et d'apprendre des autres ;
- être porteur des valeurs de l'entreprise ;
- faire preuve de justesse comportementale ;
- sortir des interprétations et refuser les a priori ;
- avoir un comportement et des pratiques, éthiques et équitables et exemplaires ;
- et si besoin, selon notre approche systémique, s'impliquer dans la gestion des ressources humaines.

Rappelons également que s'il est demandé au manager d'être un bon évaluateur, il ne pourra parfaire ces évaluations que s'il a été bien évalué lui-même. **L'évaluation est aussi un outil de management permettant de transmettre les pratiques de gestion des ressources humaines.**

C'est également celui au travers duquel le manager recevra ses objectifs.

Or, trop souvent, centré sur sa propre culture, l'évaluateur oriente l'entretien sur des objectifs quantitatifs, techniques.

Cette pratique peut freiner la décentralisation de la fonction RH : pour la favoriser, il est indispensable, dans l'évaluation du manager, de lui **fixer à la fois des objectifs RH et comportementaux**, ceux qui exigent le plus de courage de la part de l'évaluateur.

Au travers de ces objectifs, il est question d'accompagner le manager dans ses fonctions en lui attribuant certes une contrainte mais également des repères qui maintiendront son action dans la bonne voie. Enfin, cette approche de fixation d'objectifs dans les pratiques RH permettra un véritable relais pour la fonction RH via une obligation de moyens et même de résultats par exemple en matière de :

- formation,
- évaluation,
- gestion prévisionnelle des emplois,
- définition des fonctions,
- gestion des carrières,
- recrutement,
- gestion des rémunérations individuelles ou de la masse salariale,
- participation à l'évolution de la GRH
- etc.

Or, les managers étant évalués par d'autres managers, il est nécessaire en amont que la fonction RH mette en œuvre un système pour la construction duquel elle aura d'ailleurs impliqué un échantillon représentatif des parties prenantes (construction du système d'évaluation en équipe projet). Elle prendra soin, lors de sa mise en application de former le management « top-down » pour favoriser une appropriation rapide et une harmonie dans la gestion des entretiens.

Nous défendons en effet le postulat que des managers bien évalués deviendront de bons évaluateurs !

Dans le cadre de la décentralisation, cet entretien représente un excellent outil de communication et sensibilisation et une occasion de préciser et de définir les moyens à mettre en œuvre pour décliner la politique RH.

2.6 Faire du SIRH un vrai outil de décentralisation

Aujourd'hui, pratiquement toutes les fonctions ont leur « e » dans l'entreprise. Et voilà que l'on parle désormais du « e-management » !

Nous n'ambitionnons pas d'avoir une approche exhaustive mais nous proposons ici de faire le lien entre l'utilisation des NTIC au travers des SIRH et l'accompagnement des managers de proximité dans leur mission de Management RH.

Dans son article « Fonction RH et Management de Proximité », d'Octobre 2003 dédié à Entreprise & Personnel, Danièle Gonzalez prétend qu'en matière d'outils et d'information RH, les managers de proximité sont à la fois autonomes et dépendants.

Autonomes, car ils sont les premiers détenteurs d'une part importante de l'information (contenu de emplois, possibilités de mobilités, performances individuelles...) et disposent d'outils qui leurs sont propres (matrices de polyvalence, programmes d'organisation et planning « bricolés » sous Excel, outils issus de la démarche Qualité et norme ISO etc.).

Dépendants puisqu'une partie des informations leur échappe : celles qui n'émanent pas de leur propre équipe (informations transversales à l'entreprise et informations externes, en matière de rémunération par exemple).

S'appuyer sur un SIRH

- homogénéiser les pratiques RH
- privilégier l'harmonie entre les process de l'entreprise et la communication RH
- aligner l'information stratégique à l'ensemble des unités avec une permanence de l'information
- mettre en place un outil cohérent avec la culture, la structure, la stratégie, les moyens humains et la politique sociale
- ne pas avoir peur des redondances dans l'arborescence des bases de données
- identifier les compétences ou connaissances collaboratives nécessaires
- créer de multiples possibilités de validation par les managers opérationnels pour privilégier leur information et leur responsabilisation (workflow)
- privilégier le mode « push »
- veiller à une mise à jour extrêmement régulière, quasi permanente et immédiate
- diffuser un message de gain pour que le manager trouve son intérêt dans l'utilisation des NTIC

Les moyens d'accompagnement : la formation au travail collaboratif et à l'utilisation des NTIC, un intranet RH, les bases de données RH, l'uniformisation d'un SIRH (sous forme de progiciel) ou au contraire des SIRH décentralisés (par continent, division ou filiale), des fonctions self-service (auto-déclaratives et interactives à la disposition des managers), les centres d'appels partagés, des blogs externes (blogs personnels par manager, blogs d'activités...), la reconnaissance des compétences collaboratives

Selon Danièle Gonzalez (2003), l'arrivée des NTIC modifie le SIRH des managers :

- le SIRH devient un outil commun partagé entre DRH et managers,
- les outils et progiciels RH peuvent remplacer les outils construits par les managers,
- le volume d'information RH, institutionnelles et sur l'environnement peut augmenter,
- l'information à la demande est remplacée, pour une bonne part, par une information d'accès direct, en libre service et la dépendance des managers envers la DRH est réduite,
- une part des informations peut être saisie par le manager directement dans le SIRH partagé.

Toutefois, ces fonctions s'adaptent parfois difficilement à la diversité des situations et des besoins des managers.

Et même si cette responsabilisation est intégrée par les managers eux-mêmes à la fois comme un outil de développement et de reconnaissance, ceux-ci expriment certains besoins pour que cette étape dans l'évolution de leur mission soit pleinement réussie (source Cabinet Guillaume TELL). Il s'agit, pour eux :

- d'être acteurs et de participer aux projets RH
- qu'il y ait une réelle valeur ajoutée dans leur action de partage des responsabilités,
- que soient améliorés (rendus plus simples, à l'efficacité vérifiée) les services mis à leur disposition,
- de mieux comprendre la stratégie de l'entreprise.

C'est sur la base de ces attentes que doivent donc être développés les systèmes d'informations RH de l'entreprise.

Le cahier des charges s'établira alors en fonction des principes suivants :

- clarification
- explication
- sens à donner
- alignement d'une stratégie à l'ensemble des unités avec une notion de permanence (durabilité).

Or, un paradoxe s'installe : le rôle de communication est de plus en plus important pour la fonction RH, les changements s'opèrent de plus en plus vite et le management des entreprises est contingent de la réactivité, alors que la fonction RH dispose de moins en moins de temps pour faire face à la multiplicité de ses responsabilités stratégiques.

A tel point d'ailleurs que, quel que soit le niveau de décentralisation et de responsabilisation souhaité, la fonction RH a finalement besoin des managers de proximité comme relais de son action.

De plus, dans le cadre de la décentralisation, l'intérêt d'un outil de communication développé est à la fois **d'homogénéiser les pratiques RH** et de **communiquer en temps réel**.

Lorsqu'elles sont suffisamment développées pour apporter les réponses aux besoins précédemment évoqués, les nouvelles technologies répondent notamment parfaitement à ces deux préoccupations précitées.

Il ne s'agit d'ailleurs pas de hasard lorsque l'on découvre que **l'une des premières entreprises en France à avoir fortement décentralisé la fonction RH est le Groupe IBM, alors leader de l'informatique.**

Selon les développeurs de SIRH, comme HR ACCESS progiciel de Gestion des Ressources Humaines, les conditions de succès d'un tel système reposent sur deux principes élémentaires :

- que les processus de l'entreprise et la communication RH soient en parfaite harmonie
- que les outils mis en place soient adaptés aux besoins et à la structure de l'entreprise.

Selon Serge Levan, consultant spécialiste du travail collaboratif, la première règle à respecter est en effet la réflexion préalable sur les logiques d'usage : il est en effet illusoire de penser qu'un outil va régler les problèmes de non collaboration ou de non implication. Car selon lui, « *Dans l'entreprise, passer d'une organisation pyramidale au travail en réseau n'est pas une mince affaire* » !

La première étape de la réflexion de construction consiste à définir les priorités voulues par la fonction RH.

Pour chacun, il est impératif que l'outil retenu corresponde au mieux :

- à la culture de l'entreprise (valeurs, modes de communication, styles de management...),
- à sa structure (organisation, moyens technologiques, logiques de pouvoirs associées aux nouvelles formes d'organisation induites par le travail collaboratif...),
- à sa stratégie (orientations à moyen terme...),
- à ses ressources humaines (compétences...)
- et à sa politique sociale (objectifs RH, moyens du dialogue social...).

Au travers de nombreuses expériences de mises en place de SIRH ou ERP dans les entreprises, nous avons retenu les conditions de réussite :

- ne pas avoir peur des redondances dans l'arborescence des bases de données : les accès multiples à une même information en favorisent l'efficacité du système,
- créer de multiples possibilités de validation par les managers opérationnels pour privilégier leur information et leur responsabilisation (workflow),
- s'appuyer sur les systèmes existants (exemple messageries, bases de données) : trop de systèmes différents se succèdent dans les entreprises sous prétexte d'évolutions et d'adaptations, provoquant une désaffection des managers
- privilégier le mode « push », en ne se limitant pas à la démarche volontariste de chacun mais en interpellant les managers sur les informations qui leur sont nécessaires dans l'exercice de leurs responsabilités RH,
- veiller à une mise à jour extrêmement régulière et immédiate pour une « communication en temps réel »,
- identifier les sponsors du système et les responsabiliser, c'est-à-dire, les personnes participant à sa mise en place, sa mise à jour, sa gestion, sa maintenance, au pilotage du changement, et chargées de sa promotion
- rassurer le manager et diffuser un message de gain pour lui montrer son intérêt à utiliser les NTIC.

En effet, il peut paraître contraignant d'avoir à suivre ou gérer une communication informatique en plus du management au quotidien. Au travers d'un SIRH, les managers ont de plus parfois le sentiment de perte de pouvoir par rapport à l'information qui devient partagée par tous.

Ce message de gain doit donc également montrer l'efficacité de l'outil.

Il doit enfin montrer que l'outil peut être utilisé par les managers sans que ceux-ci aient besoin d'une formation importante. Comme nous l'avons étudié avec le groupe **SIEMENS**, il s'agit de mettre en place un outil qui puisse éventuellement être utilisé par tous sans formation particulière.

Ainsi la fonction RH a une carte à jouer aussi importante que les Responsables de systèmes d'information : obtenir une collaboration efficace et mobiliser les managers dans ce domaine, cela d'autant plus le personnel encadrant est souvent la population à la moyenne d'âge la plus élevée dans les entreprises et donc la plus hermétique à l'utilisation des NTIC.

Elle doit pour cela intervenir en amont de la mise en place d'un tel outil en procédant à l'identification des compétences ou connaissances collaboratives nécessaires.

Enfin, il faudra prévoir de reconnaître et récompenser ces compétences.

Enfin les NTIC ne sont qu'un support de communication organisée : il est important que la fonction RH veille à ce qu'un juste équilibre soit respecté au niveau de son utilisation, entre le respect des relations humaines, et le risque d'une utilisation déshumanisante des NTIC dans les actions de management.

2.7 Impliquer les managers (dans la conduite de la décentralisation par un meilleur partage des décisions)

Impliquer les managers

- impliquer les managers en amont du projet de décentralisation RH
- vérifier l'engagement de la hiérarchie
- prendre acte du rôle prépondérant des managers de proximité
- faire s'exprimer la résistance naturelle du manager au changement
- veiller au partage des objectifs RH : les clarifier, les préciser, les expliquer
- privilégier un engagement complet du manager en lui donnant du temps et des moyens
- clarifier le projet de changement et véhiculer un message de gain

Les moyens d'accompagnement : formation des managers à la méthodologie de projet et de conduite du changement, intégration de managers en équipe projet de la décentralisation RH, reconnaissance des managers pour leur action (droit de parole, écoute, confiance), la communication de la mise en place de la décentralisation, l'évaluation régulière de l'avancée du projet

Comme nous l'avons vu précédemment, les organisations sont désormais exposées en permanence au changement dont la décentralisation !

Pour favoriser sa réussite, le changement doit être à la fois piloté et accompagné, il nécessite la constitution d'une équipe projet..

Les premières règles du pilotage du changement consistent en effet à :

- vérifier l'engagement de la hiérarchie
- identifier et impliquer les acteurs du changement (qui, comment, quand)
- constituer l'équipe de pilotage en déterminant les alliés

Dans cette approche, il est indispensable que la fonction RH prenne acte du rôle prépondérant des managers de proximité : ils sont les premiers alliés ou les premiers freins au changement compte tenu de leur influence sur le reste des équipes.

De ce fait, mieux vaut impliquer les managers en amont du projet de changement : associés aux décisions, ils les partageront et en seront sponsors auprès de l'ensemble du personnel.

Pour y parvenir, la fonction RH doit s'attacher à suivre les étapes mentionnées dans la fiche ci-dessus ; c'est à dire, suivre précisément les méthodologies de conduite du changement énoncée par la plupart des experts de ce domaine (c.f. David Autissier, 2003) en mettant les managers au cœur de la démarche.

Car les managers sont bien les collaborateurs qui vont, à leur niveau, promouvoir le changement, lui donner corps et participer à la construction de la solution. Selon leur niveau d'intérêt par le changement, ils doivent donc être recensés, animés et gérés (ne serait-ce que pour leur donner l'information).

Pour cela ils doivent donc être :

- préparés et amenés à travailler en réseau ;
- placés au cœur du processus de changement
- écoutés dans leurs propositions de modification de l'organisation ;
- reconnus pour leur action (droit de parole, écoute, confiance).

En résumé, il est indispensable d'impliquer et de reconnaître les managers qui constituent finalement les principaux vecteurs du changement dans sa mise en place.

Et de ce fait, l'un des facteurs clés de succès du processus de décentralisation RH repose sur l'implication des managers en amont du projet.

2.8 Se positionner en Coach interne

Coaching interne

- accompagner les managers dans leur mission
- induire des changements de comportement
- faire prendre de l'assurance relationnelle
- faciliter la compréhension et l'utilisation des outils RH
- formaliser la relation de coaching
- utiliser également le coaching de façon informelle

Les moyens d'accompagnement : rassemblement autour de chartes du management, réunions d'encadrement, clubs des managers, la formalisation de l'accompagnement du manager (contrat de progrès, objectifs managériaux...), les rencontres informelles sur le terrain du management accompagnées de conseil assistance, des journées ou séminaires de re-positionnement de l'ensemble des managers, des réunions régulières sous forme de Comités RH, des audits sociaux centrés sur la population des managers, gestionnaire de cadre déhiérarchisé de la fonction RH

Toutefois, dans la majorité des cas, les managers expriment leur solitude par rapport à leur mission quotidienne, leurs prises de décision, la façon dont ils doivent faire face ou gérer les conflits, leur impuissance face aux problématiques humaines et sociales...

Il existe pour cela des pratiques qui permettent de leur donner confiance dans leur mission, et de favoriser des pratiques homogènes dans l'organisation :

- chartes du management,
- réunions d'encadrement,
- clubs des managers...

Dans le cadre de la décentralisation des actions RH, nous considérons que ces processus ou même la mise à disposition de l'expertise ne saurait être suffisante et préconisons un véritable accompagnement de proximité sous forme de coaching.

Le coaching managérial ressort d'une démarche d'accompagnement ayant pour objectifs :

- d'induire des changements de comportement,
- de faciliter les prises de décisions,
- de prendre de l'assurance dans ses relations aux autres.

Ce nouvel outil d'accompagnement est donc bien adapté au service des managers dont les problématiques sont effectivement le plus souvent liées au style de management, à l'implication dans les décisions et aux pratiques relationnelles.

Comme l'explique par ailleurs Olivier Devillard, croire que le coaching serait réservé à des managers peu autonomes serait se méprendre : le coach accompagne la recherche de

qualité, de performance, au travers des effets miroir, la prise de recul, la stimulation et le training.

La relation de coaching nous semble donc être une démarche adaptée à leurs attentes.

Dans la majorité des cas, il est fait appel aux coachs professionnels pour faire face à une problématique particulière et ceux-ci sont généralement des personnes extérieures à l'entreprise, pour une plus grande objectivité et éviter tout risque de relation affective, émotionnelle, intéressée ou concernée.

Toutefois, nous considérons que le DRH, ou ses équipes, peuvent également jouer un rôle de coach interne, ayant pour vocation de faciliter en s'interdisant d'orienter, puisqu'ils ne peuvent être « juges et partie ».

Cette relation de coaching doit être formalisée pour que soient préalablement définis et programmés les besoins précis du manager et les engagements de la fonction RH selon la personnalité, le style et les attentes de chacun.

Mais il faut également pratiquer des suivis individuels de façon informelle en provoquant la rencontre avec les managers dans l'exercice de leur fonction et leur donner des conseils dans les situations de management rencontrées.

Le rôle de la fonction RH doit donc intervenir ici en soutien de la mission sans toutefois se tromper de responsabilité : selon Martine Mauret Mata, de **BOUYGUES TELECOM**, les RH ont cette mission de conseil assistance mais qui ne doit pas les engager directement sur le terrain du management des équipes opérationnelles : il en va de la crédibilité du manager.

A contrario, l'extériorité globale du coach, « même interne », lui offre une vision globale puisque ne participant pas directement à l'action qu'il attend du manager, il peut se centrer entièrement sur le « comment ».

Cette nouvelle approche de la **fonction RH** nous permet toutefois d'énoncer que le RH est tout de même amené à **exercer des qualités managériales** puisque, le cadre de la décentralisation de ses responsabilités et outils, la fonction RH doit mobiliser le management opérationnel : au travers de cette relation, le « coach RH » s'attachera donc à atténuer les effets d'inertie face à son projet de décentralisation.

En pratiquant le coaching interne, la Fonction RH se donne les moyens de mobiliser le manager sur :

- l'exploitation optimale de ses ressources personnelles : mise en valeur de ses qualités, créativité, préparation des actions, gestion des urgences, organisation personnelle, sens des responsabilités...
- l'amélioration continue de ses pratiques techniques et relationnelles : confiance en soi et en l'autre, coopérations interactives, désir de faire gagner l'autre, écoute et respect, flexibilité et ouverture, éthique, amélioration des attitudes...

- son style managérial : prise d'initiative, sens de la décision, pratiques situationnelles (délégation, persuasion, participation)...
- le maintien des conditions de réussite de sa mission : lutte contre « l'usure », recherche des leviers de motivation, évacuation de sentiments négatifs, éviction des frustrations, ressourcement...

Concrètement, la Fonction RH doit donc se mettre à disposition des managers et même aller vers eux en proposant, y compris de façon formalisée :

- des entretiens réguliers (coaching interne formalisé);
- des rencontres informelles provoquant le dialogue et l'échange (coaching interne informel, assistance-conseil sur le terrain);
- des auto-évaluations de la progression dans les pratiques managériales sans que celles-ci ne soient confondues avec les entretiens d'évaluation des performances : les évaluations que pratique la Fonction RH avec le manager sont uniquement basées sur une écoute de l'auto-évaluation du manager et une réflexion commune sur ses axes de progrès dans le partage des responsabilités RH ;
- des journées ou séminaires de re-positionnement de l'ensemble des managers au cours desquels ils sont amenés à réfléchir ensemble à leurs pratiques et à définir des plans d'actions communs comme axes de progrès ;
- des réunions régulières sous forme de Comités RH les impliquant dans la réflexion et la prise de décisions an matière de Gestion des Ressources humaines
- des audits sociaux centrés sur la population des managers déterminants pour la création des plans d'action de la Fonction RH quant à ses outils d'accompagnement...

Cette proposition de démarche revient à rechercher la formalisation de l'accompagnement direct sur le terrain des managers de proximité par la fonction RH.

Dans des Groupes comme **ARCELOR** ou **SAINT-GOBAIN**, il existe des fonctions dédiées comme les postes de « **Gestionnaires de cadres** », **sans lien de subordination avec la Direction des Ressources Humaines**, devant permettre ainsi de réaliser le suivi de carrière et de pratiquer le coaching des managers avec une totale indépendance, sans lien avec les évaluations de performances. La neutralité de cette fonction la rend plus proche de la mission d'accompagnement du consultant ou coach externe.

3.2.9. Décomplexifier et aider au succès des équipes multiculturelles

Faciliter l'internationalisation

- permettre la politique " think global, act local" pour développer l'autonomie sans la contrainte d'un style de management imposé par le Groupe
- laisser une grande part d'initiatives au management local dans le cadre de la mobilisation des hommes et de l'exercice du pouvoir
- mettre en œuvre et exiger une démarche éthique.
- sensibiliser le manager aux diversités
- aider le manager à analyser ses pratiques et son style de management
- aider le manager à définir ses propres fondements culturels
- privilégier le sens de l'expérimentation qui privilégie l'apprentissage sur le terrain

Les moyens d'accompagnement : des procédures et un plan d'action Corporate, une veille sociale internationale, des formations satellites au travers le Monde aux pratiques du Groupe, un SIRH international, l'information et la formation du manager à la reconnaissance des diversités, le coaching, mise en situation (équipes multiculturelle, voyages d'explorations, stages dans les filiales étrangères, groupes d'échanges multiculturels...), une organisation favorisant l'expression et le partage d'expériences, d'idées, de méthodes de travail des collaborateurs autour des cultures

La tâche du manager est complexifiée par la tendance à l'internationalisation des organisations :

- d'une part, il doit parfois gérer localement des décisions politiques provenant du Groupe,
- d'autre part, il doit faire face au caractère multiculturel de son équipe.

En contrepartie, la fonction RH doit favoriser :

- la déclinaison locale d'une politique globale,
- la gestion homogène d'équipes interculturelles.

Quatrième Groupe mondial des activités tourisme/voyage et service aux entreprises, le Groupe **ACCOR** s'est lancé ce défi d'agir localement sur la base de politique globale. : c'est surtout à ce niveau qu'intervient la décentralisation du groupe.

La Direction des Ressources Humaines a en effet noté des différences de rapports à la hiérarchie entre les structures d'Europe de l'Ouest, les structures d'Europe de l'Est et du Sud, les structures asiatique et les structures américaines.

Ainsi, la DGRH est décentralisée au travers de « DRH Régions » de manière à assurer la déclinaison de la politique RH du Groupe par continent, mais celles-ci sont également subdivisées en « DRH Pays » afin de coller au mieux aux cultures locales.

Et si le plan RH annuel doit s'appliquer à l'ensemble du réseau, le management est entièrement décentralisé par pays et le rôle des RH locaux ou régionaux est essentiellement d'être des fonctions support de la politique nationale intervenant sur les problématique locales auprès des managers.

Ces DRH sont liés aux Directeurs des opérations par business : ainsi, par ces liens hiérarchiques, la fonction RH est moins au service de la politique de Groupe que des opérations.

L'objectif du Groupe est que la Gestion des Ressources humaines soit décentralisée tout en préservant une homogénéité des valeurs et des comportements.

Par exemple, le Groupe a déterminé qu'un plan d'attractivité était nécessaire pour attirer et fidéliser les talents ou la main d'œuvre qualifiée sur l'ensemble des structures : charge à chaque pays, au travers de son DRH et de ces managers d'en appliquer les principes pour développer des actions adaptées à la culture locale.

Il en va de même pour le plan de reconnaissance, au travers duquel les pratiques diffèrent selon les régions ou pays : par exemple, les managers marocains ont décidé qu'un voyage à la Mecque pouvait être un outil de motivation du personnel au travers d'un concours récompensant le salarié le plus performant de l'année, tandis que des Pin's sont distribués aux salariés de Thaïlande sous forme de bonus aux meilleurs idées, et que les salariés des USA se voient remettre des diplômes pour les mêmes résultats.

Ainsi, par cette politique « **Think global and act local** » on comprend que cette organisation favorise à la fois l'initiative du manager et le respect de la culture de son pays d'origine au travers du style de management qu'il a toute autonomie pour développer sans la contrainte d'un style imposé par le Groupe.

Pour permettre une autonomie culturelle et tout de même accompagner l'homogénéité des pratiques, le groupe ACCOR, et cette expérience nous semble pertinente a recours à divers moyens :

- la formation est considérée comme un axe stratégique important,
- l'équipe des 35 DRH régionaux et locaux travaillent en réseau et se réunissent 2 fois par an : ils exercent un reporting permanent à la DRH Corporate pour alimenter une veille sociale internationale et permettre la meilleure adaptation de la politique globale ainsi qu'une réactivité aux événements locaux,
- un observatoire social permet d'analyser les différentes procédures locales et l'évolution du dialogue social au travers de chaque pays

- des procédures Corporate sont mises en place pour aider les managers dans leur mission, tel l'achat des formations proposées par le Groupe
- l'Académie ACCOR, premier centre de formation d'entreprise en France est relayée par 15 universités satellites au travers le Monde, et les « globe trainers » sont réunis au minimum une fois par an pour harmoniser leurs pratiques, partager, créer et ainsi dispenser des formations de même qualité et de même niveau dans toutes les régions,
- un SIRH international est mis à la disposition des managers, tel le Web-recrutement qui couvrent les offres d'emplois et CVthèque du monde entier.

En revanche, toujours pour respecter cette décentralisation des pratiques aux travers des cultures, seulement 629 managers et cadres sont expatriés de France dans le reste du Groupe : une grande place est laissée aux pratiques, initiatives et au management local.

Pourtant la mobilité internationale existe et est pilotée par un service de gestion des carrières et de la mobilité.

D'autres entreprises développent des programmes pour accompagner les managers dans la difficulté de gérer des personnes de différentes cultures dans une même équipe.

En effet, les travaux du sociologue Philippe D'Iribarne (2003) attirent notamment notre attention sur trois composantes du Management : la mobilisation des hommes, l'exercice du pouvoir et la mise en œuvre d'une démarche éthique.

D'une part, il considère que les individus ont des exigences universelles dans la manière d'être traités (répondre à leur dignité et satisfaire leurs besoins économiques...). D'autre part, leurs besoins ne sont pas uniformes sur l'ensemble de la planète en fonction de spécificités locales. Pourtant, des traits communs existent, notamment sous forme de normes concernant divers aspects de la gestion qui font que les pressions individuelles apparaissent comme l'application de règles conçues pour le bien de tous. Ainsi, la délégation de responsabilités favorise l'identification à l'entreprise. En retour, cette identification rend plus facile aux responsables de confier des responsabilités à la base, en ayant confiance qu'elle en fera bon usage.

De même, des formes différentes de non-coopération et de coopération existent.

Il revient donc, de former ou informer les managers pour qu'ils puissent distinguer, dans chaque culture, ce qu'ils doivent faire et dire pour favoriser la création d'une bonne communauté, selon la forme qu'elle peut prendre localement.

Pour D'Iribarne (2003), sous un aspect simplifié, l'exercice de l'autorité conduit à « *louer et à critiquer, à récompenser et à sanctionner* ».

Comment éviter, dans ce cas, les doutes sur ce qui anime les pratiques opérationnelles.

Partout il lui faut exercer l'autorité d'une manière suffisamment ferme et, simultanément, laisser à ses subordonnés l'autonomie nécessaire pour qu'ils se sentent respectés dans leur dignité d'homme libre, et leur donner le sentiment d'être traités avec justice.

C'est à ce prix que le responsable hiérarchique pourra susciter l'adhésion de ses troupes, et s'il échoue, il risque fort de susciter révolte ou découragement.

Mais ce qui fait qu'une manière concrète d'exercer l'autorité (qu'il s'agisse du style de leadership ou des procédures de délégation et de contrôle) va être ressentie comme respectueuse et juste varie considérablement selon les cultures : le manager doit donc être prévenu de ces diversités.

Les cultures politiques, ou les cultures où il est difficile d'exercer son pouvoir sans être lié à des formes de corruption, influence les relations à l'éthique.

De plus la réussite d'une démarche de changement dans la mise en place de pratiques et outils RH impose une dimension morale attribuée à ce projet, prêchée par l'entreprise, et un respect éthique qui sous-tend la mise en œuvre de la démarche, avec ses dimensions d'honnêteté, et de reconnaissance de la contribution de chacun.

L'éthique et au-delà les notions d'exemplarité et d'équité sont donc une condition qui doit être imposée au manager (charte, formation, implication en équipe projet...) pour que prenne corps l'évolution de son management.

Ainsi, selon les travaux de Philippe d'Iribarne, malgré de nombreuses similitudes et caractères communs entre les cultures, il n'existe pas de modèle universel de management efficace mais plutôt des outils et pratiques de gestion qui nécessitent des règles de mise en place bien précises et dont les chances de succès sont contingentes de l'intégration des dimensions culturelles locales.

Or, pour Olivier Meier (2004), parmi les aptitudes essentielles au développement d'une compétence interculturelle en situation de management, il faut relever :

- la capacité d'ouverture qui permet au manager d'évaluer systématiquement son action et d'agir en fonction du contexte et du profil culturel de ses interlocuteurs,
- le sens du dialogue productif et constructif qui pousse le manager à rechercher les confrontations de points de vue,
- le sens de la coopération qui favorise le maillage des réseaux interne et externe nécessaire à l'action collective,
- la capacité à concevoir et communiquer des représentations pertinentes qui inspirent et orientent l'action collective,
- le sens de l'expérimentation qui privilégie l'apprentissage sur le terrain

Or, notre objectif en la matière est de mieux comprendre comment permettre au manager d'utiliser les outils et de partager une partie des responsabilités de Gestion des ressources Humaines malgré les diversités, ethniques et culturelles.

Tenant compte de ces observations, nous aurons tendance à privilégier, comme outil d'accompagnement des managers dans la diversité culturelle, les mises en situation et partages d'expériences.

En revanche, nous préconisons de **ne pas sur-estimer le rôle de la formation au management interculturel**, car la formation n'est qu'un outil et non une fin en soi : **ce**

sont surtout les situations d'apprentissage, la reconnaissance des différences et l'envie de gérer les diversités qui apporteront au manager sa capacité à réussir le Management RH en contexte international.

Nous ne pouvons toutefois résumer nos recommandations d'accompagnement en ces quelques lignes compte tenu des nombreuses autres pratiques des entreprises persistant à utiliser le management multiculturel comme une matière à enseigner de façon traditionnelle.

En conséquence, pour accompagner le manager dans sa capacité à mettre en oeuvre un Management des Ressources Humaines au sein d'équipe multiculturelles, nous pouvons évoquer :

- l'aide du manager à analyser ses pratiques et son style de management au travers de tests, évaluations, bilans de compétences, actions de formation...
- l'aide du manager à définir ses propres fondements culturels au travers d'une formation ou action de coaching,
- des formations ou informations, au travers desquelles seront présentées des grilles de lecture, permettant aux managers de comprendre les différents rapports à l'autorité selon les cultures qu'il est amené à intégrer dans son équipe,
- des formations ou informations permettant de sensibiliser les managers sur les différentes approches de la délégation et de la coopération selon les cultures,
- une formation à l'éthique et au respect de la dignité dans les diversités,
- des séminaires ou stages dans les structures des différents pays où le groupe est présent permettant également au manager d'appréhender les différentes cultures au travers d'expériences vécues dans les zones géographiques concernées sur le terrain,
- un coaching mené par un consultant extérieur spécialisé en relations interculturelles, notamment en cas d'expatriation,
- une organisation favorisant l'expression et le partage d'expériences, d'idées, de méthodes de travail des collaborateurs autour des cultures (groupes d'échanges, clubs des expatriés, réseaux locaux etc.) à la fois pour les managers expatriés mais aussi pour leurs collaborateurs en situation d'impatriation.

3. PAR LA RECHERCHE DE COHERENCE DANS L'ORGANISATION RH : APPROCHE SYSTEMIQUE DE LA DECENTRALISATION

Nous avons identifié un ensemble de préconisations pour que la DRH puisse agir et interagir dans le sens d'une mobilisation et responsabilisation de l'encadrement opérationnel sur la GRH. La contribution de la fonction RH, pour atteindre cet objectif, doit dépasser une série d'initiatives ponctuelles en direction des opérationnels ou impactant sa propre organisation.

Il apparaît nécessaire qu'il y ait une réflexion, plus large et soutenue, sur la **compatibilité** du partage de la fonction RH avec le contexte de l'entreprise, réflexion qui doit être suivie d'une série d'actions des équipes RH.

Danièle Gonzalez (2003) relève, à ce titre, que : « *Les exemples abondent de DRH qui, pensant avoir mis en œuvre des changements importants, les ont vu se dissoudre dans les contextes, les systèmes sociaux, eux inchangés, qui les « accueillent ».* Elle préconise d'« *observer et comprendre préalablement les systèmes qui préexistent aux acteurs* » et d'agir non, à contresens des mécanismes réels, mais en fonction de ce qu'ils sont pour préserver et renforcer leur cohérence interne ».

La GRH étant une organisation dans l'organisation, un sous-système impliqué dans un système d'ensemble, elle nous fait la recommandation de : « penser le partage de la fonction dans son contexte ».

3.1 Les « modèles de GRH » comme facteurs clés de succès de la décentralisation

Des auteurs tels que François Pichault et Jean Nizet (2000) ont dressé une typologie des « modèles de GRH » selon laquelle il apparaît que les pratiques de GRH diffèrent sensiblement en fonction des contextes organisationnels où elles s'inscrivent. Varient, notamment, en fonction des configurations d'entreprises, les degrés de formalisation, de flexibilité et de centralisation de la GRH.

Modèles	Critères adoptés	Formalisation	Flexibilité	Décentralisation
Arbitraire (<i>entrepreneurial</i>)	Inexistants	Faible	Elevée	Faible
Objectivant (<i>bureaucratique</i>)	Formalisés dans des règles	Elevée	Faible	Faible
Individualisant (<i>adhocratique</i>)	Formalisés dans un cadre interpersonnel	Elevée	Elevée	Intermédiaire
Conventionnaliste (<i>professionnel</i>)	Formalisés à la suite de débats	Variable	Variable	Elevée
Valoriel (<i>missionnaire</i>)	Implicites (référence aux valeurs)	Faible	Elevée	Conditionnelle

Source : Pichault et Nizet (2000)

⇒ Ainsi, tous les modèles d'entreprises ne sont pas susceptibles d'**accueillir avec pertinence** une politique ou des pratiques de partage de la fonction RH. Il faut mettre le projet de décentralisation dans une double perspective.

⇒ La « **perspective contingente** » (Pettigrew cité par Pichault, 2003) éclaire sur l'adéquation de la décentralisation de la GRH avec les contextes externe, interne, dont les orientations stratégiques de l'entreprise.

⇒ La « **perspective politique** » (Louart, 2002) met en lumière le va et vient entre les objectifs de décentralisation et le « jeu des acteurs », notamment celui des managers, dans leur capacité à utiliser les contextes pour déplacer les contraintes d'une GRH qu'ils peuvent percevoir comme trop formalisée.

Modèle bureaucratique	Modèle entrepreneurial	Modèle adhocratique	Modèle missionnaire
Fonction publique	PME, entreprises organisées en « business units »	Grandes entreprises à environnement concurrentiel	Entreprises à forte culture commerciale ou de service
Pilotage			
Planification long terme	Court terme	Mixte : long/court terme	lié à vision du dirigeant
Coordination			
Procédés et résultats	Supervision directe	Ajustement mutuel	Normes
Organisation			
Centralisée	Décentralisée	Mixte : centralisée/décentralisée	Décentralisée
Rôle de la fonction RH			
Décisionnaire « Technostructure »	Support	Décisionnaire « Technostructure » Support	« Technostructure » (proche DG) ou Support (diluée c/opérationnels)
Règles RH			
Formalisées Importance des procédures	Non formalisées Importance des pratiques managériales	Plus ou moins formalisées Importance des processus	Non formalisées Importance des valeurs
Contrainte c/ managers	Contrainte c/ DRH	Contrainte partagée DRH/managers	Contrainte c/ managers
Décisions RH			
c/ DRH	c/ managers	Co-décisions DRH / managers	c/ managers
Centralisation de la GRH	Décentralisation de la GRH	Décentralisation de la GRH	Décentralisation de la GRH

Le tableau que nous proposons, d'après les travaux de Danièle Gonzalez (2003) et ceux de François Pichault et Jean Nizet (2000) renseigne sur les « chances » de déploiement de la décentralisation au sein de telle ou telle configuration d'entreprise.

La décentralisation de la GRH sur les managers opérationnels est une réalité dans plusieurs modèles d'entreprise. Cependant, elle n'est pas, dans tous les cas, le fruit d'un véritable « **partage de la fonction RH** », organisé entre la DRH et les managers.

Dans les entreprises du « modèle bureaucratique », la centralisation reste d'actualité. Par exemple, dans la fonction publique, la GRH y est fortement centralisée du fait des réglementations spécifiques attachées à ce secteur.

Ex : **RATP, AP-HP, AFP**

Dans les entreprises du « modèle entrepreneurial », la décentralisation de la GRH s'impose de fait à la DRH où les managers jouissent d'une large autonomie d'action.

⇒ La fonction RH est, alors, placée dans un rôle de modération des pratiques managériales, sous la forme de réclamations sur les décisions RH prises par les managers, de rappel à leur endroit de quelques règles officielles, d'opposition à certaines demandes des managers.

Ex : **Groupe outplacement SA**

Dans les entreprises du « modèle missionnaire », la décentralisation n'est pas fondamentalement gérée par la DRH -lorsque cette dernière existe- mais dictée par un référentiel de valeurs plus ou moins implicites qui oriente le comportement des managers.

⇒ La fonction RH a, alors un rôle de diffusion de la culture et de rappel des valeurs auprès des managers.

Dans les entreprises du « modèle adhocratique », un véritable « partage de la fonction RH » peut se construire entre les managers opérationnels et les équipes RH.

⇒ La fonction RH y est forte, engagée dans la conception des processus RH avec partage des rôles et des décisions avec les managers (co-décisions de recrutement, de rémunération, utilisation des entretiens d'évaluation en gestion de carrière, etc...).

Ex : **Bouygues Telecom, Caisse d'Épargne**

Pierre Louart (2003) illustre à ce propos les limites de la décentralisation de la GRH : *« Si la DRH est vassalisée, elle court le risque (...) de perdre son âme au service des autres. Si la DRH sert l'organisation, elle peut intégrer ses missions et se définir une stratégie. Si elle sert les autres (...), elle dépend de leur propres rationalités. Elle est obligée de dériver en support logistique interne (...) sans pouvoir se targuer d'enjeux autonomes ».*

3.2 Identifier les facteurs contextuels impactant la GRH et la décentralisation

Avant de se projeter vers les moyens de responsabilisation des managers en GRH et le partage de la fonction RH, il faut se rappeler que les entreprises sont tiraillées entre des transformations structurelles, des changements dans leur environnement, des revirements de stratégies, et tenir compte de l'influence non négligeable de ces variables contingentes. La décentralisation de la GRH s'accomplit de manière

inégaie, dans telle ou telle organisation, selon qu'elle est plus ou moins portée par ces contextes, à la fois externe et interne.

1) Les contextes externes impactant la décentralisation

Bernard Galambaud (2002) envisage l'entreprise comme « *un système social en interaction permanente avec son environnement* ». Plusieurs composantes de cet environnement sont, en effet, à prendre en compte.

- **La culture nationale**

Elle a un rôle à jouer sur les politiques et pratiques de GRH, en général mais le sort du déploiement de la décentralisation est particulièrement concerné.

⇒ Les entreprises françaises, traditionnellement habituées à un mode de commandement comportant, selon Geert Hofstede (1991), une « *distance hiérarchique forte* », sont moins ouvertes à la décentralisation de la prise de décision que ne peuvent l'être les sociétés américaines connaissant une forte décentralisation assortie de contrôles renforcés. De même, en Suède, l'encadrement se voit attribuer un rôle plus important qu'en France dans les domaines de la rémunération, du recrutement et de la formation.

⇒ L'**internationalisation**, facteur de complexité de la GRH pousse à la décentralisation de la GRH.

Implantation en termes d'effectifs	Degré d'acceptation de la décentralisation
Nationale	+ -
Européenne	+
Internationale	++

- **Le secteur professionnel**

Il impacte aussi les pratiques de GRH. Cette différenciation s'explique par le statut de salariés, l'historique et les structures sociales, l'économie du secteur.

⇒ Même si les pratiques de GRH ont tendance à se normaliser et se stabiliser, on reconnaît l'existence d'un « **modèle sectoriel** » qui répond au besoin de l'activité et participe au système de production.

Une illustration est apportée par l'enquête de la Cegos (2003) en ce qui concerne le secteur bancaire qui marque une rupture dans ses pratiques RH, à l'instar de la métallurgie, en développant des pratiques de GRH à forte valeur ajoutée, en liaison avec une forte modernisation globale de la production de services. La décentralisation y a, notamment, sa place via l'appui apporté à la ligne hiérarchique sous forme de module e-learning « management des ressources humaines ».

Nous déduisons de cette analyse des ratios d'effectifs RH (Cegos, 2003) par secteur le tableau qui suit :

Secteur d'activité, etc	Métallurgie	Chimie	Finance Crédit	Commerce Distribution	Autres industries manufacturières	Services publics
« Sort » de la décentralisation	+++	-	+++	++	+	-

Dans les services publics et la chimie, les fonctions RH sont les plus fournies. Nous pouvons supposer que le partage de la GRH n'y est pas particulièrement en vigueur. Dans la banque et la métallurgie pour lesquels sont relevées des pratiques de GRH à forte valeur ajoutée, nous pouvons penser que l'optimisation de la fonction RH est recherchée et passe, notamment, par le partage de la fonction RH.

- **La situation de l'entreprise sur son marché**

Les pressions du marché auxquelles sont soumises les entreprises telles que, la compétition internationale exacerbée, la nécessité d'adaptation rapide à la demande, la recherche de rentabilité, la guerre des prix engendrant le risque de délocalisation, impactent inévitablement la palette de contraintes de la fonction RH.

Pour plus d'un tiers des entreprises interrogées à l'occasion de l'enquête (Cegos, 2003), la situation concurrentielle est perçue comme « **continuante à s'accroître** ».

⇒ Plus l'environnement est qualifié d'« instable », c'est à dire qu'il nécessite l'adaptation de l'entreprise à un marché changeant, à des situations locales, plus il y a perception par les entreprises de la **nécessité de décentraliser** la fonction RH sur les managers de proximité. En effet, l'entreprise devra se montrer particulièrement **réactive, flexible**, et la GRH cherchera à raccourcir ses structures d'intervention en responsabilisant les acteurs RH, en décentralisant le management des RH sur les niveaux opérationnels.

L'enquête montre que la mission de la DRH est sensiblement impactée par cet environnement d'instabilité, puisqu'elle se structure tendanciellement autour du critère de maîtrise des coûts des RH, critère qui progresse au détriment de la mission d'embauche, jugée moins importante aujourd'hui.

⇒ Cette tendance peut aboutir, par conséquent, à freiner la politique de décentralisation en justifiant de limiter les budgets dédiés à la plate-forme RH et sa mise en œuvre rapide. Mais, pour d'autres entreprises, elle peut mettre en exergue le coût de la ressource humaine, le besoin de supprimer des échelons de décision dans l'entreprise, et intensifier l'urgence de décentraliser des tâches RH vers les opérationnels

Concurrence	Concentrée	Plutôt concentrée	Fragmentée
« Sort » de la décentralisation	++	+	-

2) Les contextes internes impactant la décentralisation

Le contexte interne de l'entreprise pèse, par ailleurs, sur le déploiement plus ou moins vigoureux de la décentralisation de la GRH.

- **La taille de l'entreprise**

D'après l'enquête Cegos 2003, le poids de la fonction n'apparaît pas constant selon cette donnée et joue sur la structure, l'effectif, le coût de la fonction RH. Des moyens inégaux sont donc alloués aux missions de la fonction RH. La petite taille est un facteur de centralisation là où la grande entreprise s'engage, par souci de productivité, plutôt vers la décentralisation de la GRH.

➡ Si les grandes entreprises (plus de 5000 salariés) se tournent en particulier vers les « chantiers de demain » car elles ont déjà **optimisé la fonction administrative**, l'enquête confirme que quelle que soit la taille de l'entreprise, le chantier de développement des compétences est en progression, avec la mise en place ou l'amélioration de nombreux dispositifs mis à disposition, notamment, des managers.

L'avancée de la décentralisation de la GRH peut se déduire du degré d'accomplissement d'un certain nombre de projets RH en cours dans une majorité d'entreprises quel que soit leur taille, en 2003, et impactant pour les managers, tels que :

- l'évaluation des compétences des collaborateurs (61%),
- le renforcement de l'informatisation de la DRH (43%),
- le développement de la qualité (48%),
- l'anticipation des besoins de l'entreprise en emplois et compétences (54%).

Taille en effectifs	200 à 500	500 à 1000	1000 à 5000	Plus de 5000
Niveau de décentralisation	+ -	+	++	+++

Les **grandes entreprises** ont déjà optimisé la fonction RH « Administration-Paie » en s'informatisant tandis que pour les autres segments de taille d'entreprises, la fonction administrative demeure sensiblement mobilisatrice de ressources RH, des optimisations étant supposées venir (Cegos, 2003).

- **Le statut juridique de l'entreprise**

Il affecte le sort de la « décentralisation » de la GRH. A l'opposé du secteur privé orienté « marché », la fonction publique est un secteur réglementé où la prise de décision est traditionnellement centralisée. Le « partage de la fonction RH » à proprement parler n'y est pas une politique RH en vigueur. Tout au plus, l'introduction d'un SIRH pourrait en être un premier signe. L'enquête précitée nous apprend d'ailleurs que le chantier SIRH est particulièrement actuel pour 54% des établissements publics et collectivités. Mais la finalité en est la modernisation des systèmes d'information RH (à l'AP-HP, les 22 logiciels de gestion RH existant aujourd'hui seront regroupés en 2008 dans un SIRH global), la mise en place de pôles R.H. plus proches du terrain et la délégation de gestion

aux responsables de ces pôles, mais aussi, la réduction du personnel administratif (de 14% à 10% de la masse salariale à l'AP-HP par exemple).

- **La culture de l'entreprise, les relations inter-personnelles et les styles de management**

La culture est à intégrer dans les facteurs agissant directement sur le sort de la décentralisation de la GRH. Toute politique de GRH restant marquée par l'histoire et la culture de l'entreprise où elle cherche à s'implanter, il apparaît vain de vouloir normaliser une politique de décentralisation a priori sans tenir compte des particularités de la culture de l'entreprise : « masculinité » ou « féminité » de l'organisation, « gestion de l'incertitude », « prise de risque », « distance à l'autorité », si l'on s'inspire des critères de Geert Hofstede (1991).

Ainsi, une politique de partage de la fonction RH pourrait se développer favorablement dans une entreprise où la prise de risque est pratiquée mais s'accommoderait mal d'une culture de distance à l'autorité.

Jean-Pierre Le Goff (2003) souligne, à ce propos, les limites d'une certaine « idéologie managériale » en vogue qui aurait tendance à s'affranchir de la dimension culturelle de l'entreprise : « l'utilisation des termes de responsabilisation, d'autonomie (...), remet fortement en cause la référence au pouvoir dans l'entreprise ainsi que la relation dirigeants-dirigés ».

➡ Une évolution vers la responsabilisation des managers au sein d'une entreprise via la décentralisation de la GRH ne peut résulter d'une injonction.

Par exemple, un projet de responsabilisation des managers sur la formation de leurs équipes au sein d'un modèle bureaucratique, où la culture du contrôle est bien établie apparaît difficilement faisable : la DRH y a toute faculté de déplacement des membres de leurs équipes vers d'autres divisions, ce qui peut démotiver les managers.

Une telle évolution résultera plutôt d'un ensemble cohérent de décisions qui favoriseront progressivement cette évolution et la rendront peu à peu crédible, par exemple, en jouant sur diverses variables (formation des managers, développement du management par projets, critères d'appréciation des managers, qualité de la circulation de l'information interne, etc...).

Le « jeu des acteurs » est introduit dans les facteurs de contexte internes par Pierre Louart (2002) qui apporte une vision politique des pratiques de GRH.

Selon lui, une organisation présente un caractère nécessairement fragmenté, du fait de l'impact des cultures et sous-cultures professionnelles. C'est, en particulier, la **distribution du pouvoir** entre les acteurs qui est caractéristique d'une configuration organisationnelle spécifique, car « *une organisation est, avant tout, un système constitué d'acteurs aux intérêts divergents* ».

Culture	Faible	Assez faible	Assez forte	Forte
« Sort » de la décentralisation	+	+	+ (si « culture ressource ») - (si « culture contrainte »)	++ (si « culture ressource ») -- (si « culture contrainte »)

- **La structure de l'organisation**

Structure	Personnalisée	Fonctionnelle	Divisionnelle	Matricielle
Décentralisation de la prise de décision	-	-	+	++

- **La situation financière de l'entreprise, les orientations stratégiques de l'entreprise**

Ce sont des facteurs directement connectés à la GRH et à la gestion des effectifs, secteur où l'entreprise perçoit souvent une « variable d'ajustement ».

Une enquête de la Cegos (2003) montre une corrélation entre le résultat financier de l'entreprise et le ratio coût / effectif de la fonction RH. L'enquête souligne, en effet, un surcoût en effectif d'une DRH décentralisée par rapport à une DRH centralisée.

⇒ Du point de vue financier, la décentralisation est plutôt en vogue dans les phases de **croissance** de l'entreprise et stoppée radicalement en période de crise.

Plus généralement, il y a nécessité d'établir un lien entre les orientations stratégiques de l'entreprise et la politique de décentralisation en cours de déploiement, cela, même si, à l'inverse, des pratiques de GRH peuvent être à l'origine de la définition d'une ligne stratégique. Par exemple, les NTIC sont à la fois un vecteur d'opérationnalisation de la décentralisation et un catalyseur de changement plus large susceptible d'impacter la GRH à l'échelle de l'entreprise.

J.F. Chanlat (1990) remarque que : « *L'impact des politiques sociales est un facteur essentiel de succès de l'entreprise, mais il faut toutefois souligner que leur efficacité tient beaucoup à leur cohérence avec la stratégie et à leur complémentarité* ». Cette recherche de cohérence entre GRH et stratégie est, particulièrement, accomplie en Amérique où l'on pratique la « gestion stratégique des ressources humaines », c'est à dire, selon Wright et McMahan (1992): « *l'ensemble des moyens et des activités de ressources humaines qui sont planifiés et ont pour but de permettre à une organisation d'atteindre ces objectifs* ».

En se référant à la *typologie des stratégies organisationnelles* établie par Miles et Snow (1978), ainsi que Porter (1980), on pourrait déduire un degré de cohérence raisonnable pour une politique de décentralisation menée dans des entreprises plutôt innovantes car axées sur des **stratégies de qualité, innovation et flexibilité**.

⇒ Avec l'objectif stratégique de créer les conditions favorables au progrès et à l'innovation, les entreprises « innovantes » visent l'objectif RH de mobiliser le personnel, d'impliquer le management en pratiquant la décentralisation de la GRH. L'objectif d'adaptation des RH aux métiers de demain est fortement corrélé avec

l'accroissement de la flexibilité, l'implication du management pour favoriser la mobilité.

⇒ Le **leadership des coûts**, en revanche, poursuivi au sein d'une entreprise qui serait davantage en quête d'efficacité, ne serait pas servi, particulièrement, par la décentralisation.

Les années 2000, nous apprend une enquête Cegos (2000) ont, d'ailleurs, mis un frein à la décentralisation, en partie à cause de l'exigence, pour une majorité d'entreprises, de maîtrise des coûts RH.

Stratégie	Recentrage	Diversification	Internationalisation	Innovation
« Sort » de la décentralisation	-	+	++	+

3.3 Rechercher les cohérences et construire la décentralisation dans une approche globale de la GRH

1) Pratiquer des « audits de cohérences » sur la décentralisation au sein des contextes de l'organisation

Une approche globale et dynamique, d'« audit de cohérences », est particulièrement adaptée au thème de la décentralisation car, même dans les entreprises où le terrain est le plus propice, il faut considérer que la décentralisation est toujours en chantier et reste **à construire**.

Dans sa mission de déploiement de la décentralisation, la fonction RH prépare son terrain d'action en établissant, périodiquement, des diagnostics sur la **pertinence des mesures** en faveur de la décentralisation au sein de l'organisation concernée.

- Cet audit de cohérence permet de comprendre le degré de pertinence de la politique, pour éviter que les mesures au service de la décentralisation ne soient « plaquées » sur l'entreprise sans prise avec la réalité,
- il fournit un outil supplémentaire pour questionner les écarts de mise en œuvre entre la politique et la réalité du terrain,
- il permet d'appréhender le devenir de la politique de décentralisation et de prendre les décisions nécessaires pour se rapprocher du contexte souhaitable,
- il éclaire sur la place de la DRH et sur sa latitude d'action.

⇒ Il faut d'abord que la DRH identifie les défis et contraintes de l'environnement externe et interne pour formuler des **objectifs RH spécifiques, clairs et surtout cohérents** sur un plan global.

A ce titre, elle devra avoir conscience d'un « **jeu des acteurs** ». Ce jeu est clairement posé par Amblard H., Bernoux P., Herreros G., Livian Y-F. (1996) quand ils évoquent les quatre postulats de la G.R.H.

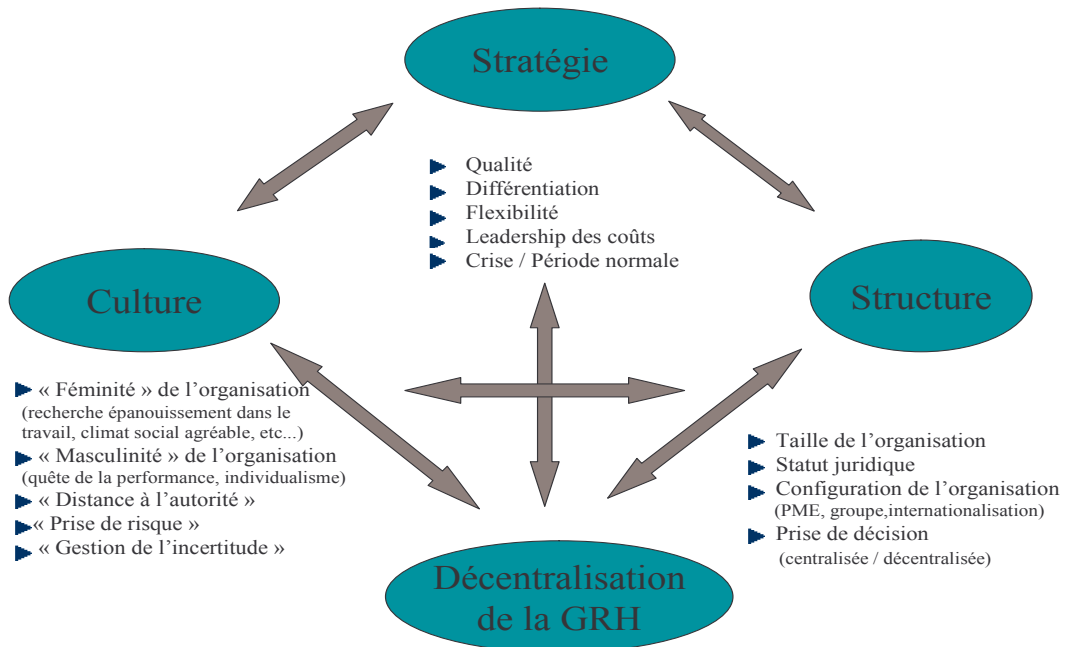
A savoir :

- 1^{er} postulat : « Un construit contingent » : l'organisation, la gestion des ressources humaines prennent des formes élaborées par des acteurs sociaux en interaction.

- 2^{ème} postulat : « La liberté des acteurs » : l'acteur n'est jamais complètement « enfermé » dans son rôle
- 3^{ème} postulat : « La différence toujours présente entre les objectifs de l'organisation et ceux des individus » : leurs intérêts se recouvrent mais jamais complètement.
- 4^{ème} postulat : « La rationalité limitée » : le décideur a le choix entre des décisions optimales pour un monde imaginaire simplifié ou des décisions « assez bonnes » pour un monde perçu plus proche du monde réel.

La seconde illustration schématise la recherche de cohérences de la GRH et de la décentralisation avec les **contextes de l'organisation**.

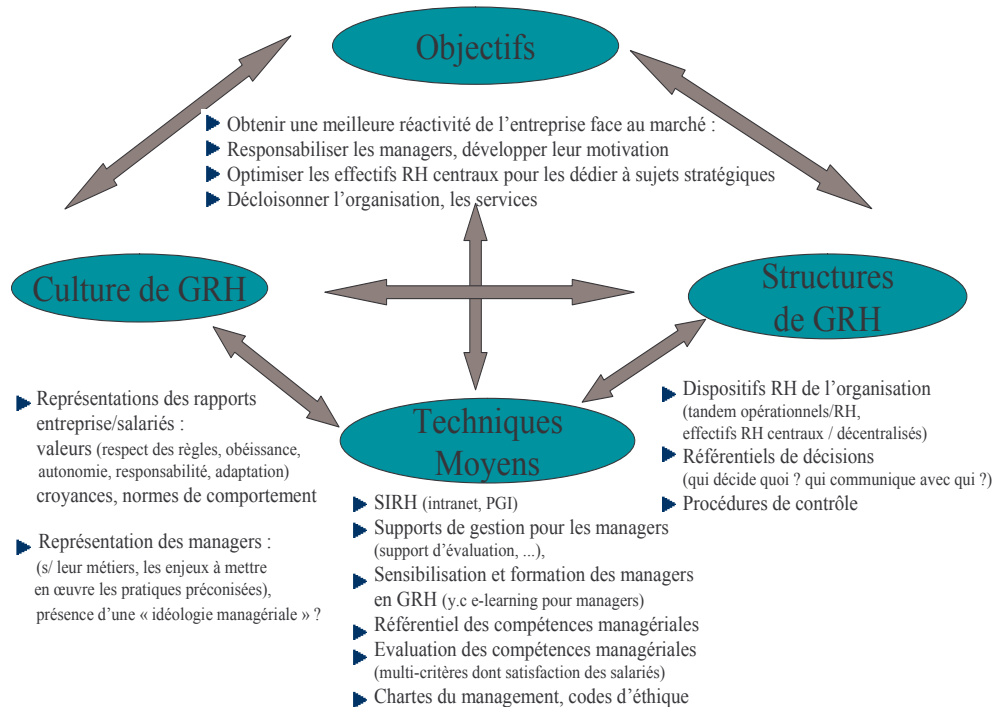
Vers la décentralisation : recherche des cohérences externes



2) Construire la décentralisation dans une approche globale de la GRH

- **Proposition d'approche globale de GRH vers la décentralisation**

Vers la décentralisation : recherche des cohérences internes



Du précédent schéma de « recherche des cohérences externes » découle cette illustration que nous proposons pour un management global de la GRH, applicable à la gestion du partage de la fonction RH, d'après les travaux de P. Morin sur les organisations et d'Eric Delavallée sur les « *systèmes de GRH* ».

Il s'agit de rechercher la cohérence interne entre les différentes composantes du système de management adopté pour gérer le partage de la fonction RH, en alignant autant que possible, les objectifs RH, les structures de GRH, les moyens et la culture de GRH.

● Proposition de démarche de conduite du changement

La vision dynamique de la décentralisation place les équipes RH en agents du changement. Une fois connues la nature et l'importance des interactivités entre les diverses composantes de l'entreprise la fonction RH peut s'extraire d'une position réactive, **anticiper les changements** et devenir une **force de proposition**.

⇒ En conduisant le changement, la fonction RH ne se cantonne pas à aider l'encadrement à gérer au mieux les aspects humains et sociaux dont il a la charge, elle **contribue au façonnage de l'organisation**.

La conduite du changement apporte aux équipes RH, en charge du partage de la fonction RH, une nouvelle grille de questionnements permettant de mieux enraciner la décentralisation. Elle s'intéresse, non aux mesures choisies ponctuellement pour mettre en œuvre la décentralisation, mais au processus, c'est à dire au **cheminement** pour atteindre le système décentralisé tel que souhaité.

Eric Delavallée (2000) nous rappelle quelques axes d'investigation en conduite du changement. Appliqués au déploiement de la décentralisation de la GRH, il s'agirait, notamment, de se questionner comme suit :

- compte tenu du contexte socio-organisationnel dans lequel s'inscrit la décentralisation, s'agit-il de conduire le changement de manière **directive** ou **participative** ?
- quelles sont les **étapes** du processus de changement ?
- quels acteurs, des managers de proximité, des « stratégiques » ou des « opérationnels » RH, faut-il **associer** à chacune d'elle ?
- comment, selon quelles **modalités**, à quelles conditions et quand ?

Le tableau ci-après (Gunia, 2002) suggère trois démarches d'accompagnement du changement que pourrait suivre la fonction RH en charge du déploiement de la décentralisation de la GRH :

Façonner une dynamique d'action	Pousser à un environnement constructif	Aider à faire passer les étapes transitoires
S'assurer d'une masse critique de personnes qui soient favorables à l'intervention	Donner envie de faire évoluer le présent	Présenter une image claire et attractive de ce que doit devenir le futur (une fois les changements intégrés)
Faire que l'encadrement milite pour le changement (parce qu'il en a intégré les enjeux et s'en approprié les objectifs)	Offrir des possibilités de participation	Chaque fois que c'est possible se servir des circonstances comme un support ou un levier pour l'intervention.
Créer des communications symboliques adaptées (messages, visions à partager)	Récompenser ceux qui contribuent aux objectifs souhaités	Fournir les moyens nécessaires aux actions en cours
Garantir un minimum de stabilité dans l'équipe de pilotage (pour maintenir la continuité au-delà de ce qui change)	Laisser du temps et des opportunités pour que les personnes impliquées puissent se dégager en partie des affaires courantes.	Diffuser des informations périodiques sur l'état d'avancement du projet.

Trois démarches d'accompagnement du changement (source Gunia, 2002)

CONCLUSION

Au terme de notre étude, nous comprenons que la décentralisation du management RH ne se présente généralement pas comme une **décision stratégique** de la direction générale. Elle n'est pas davantage une « stratégie RH », en tant que tel. Elle serait plutôt un mode d'organisation - induit ou souhaité - renvoyant aux notions d'autonomie et de contrôle dans une structure donnée.

D'où vient cette idée à l'origine d'un vaste débat et d'un slogan bien connu « *Tous DRH* » ?

Pour se développer dans un environnement perçu comme de plus en plus instable, les entreprises doivent faire face à un enjeu majeur celui de la **réactivité organisationnelle**. Pour y répondre, la fonction RH doit relever les défis d'une plus grande **flexibilité** des structures et d'une **responsabilisation** des salariés, en particulier de l'encadrement.

L'approche statistique des fonctions déléguées aux managers a montré que le chantier du partage de la fonction RH entre les équipes RH et les managers est bien une réalité.

Le partage de la fonction RH se présente même comme une **tendance forte** pour l'avenir, puisque le management des ressources humaines doit s'inscrire dans un contexte de mutations impactant les entreprises, notamment, d'internationalisation, d'individualisation, d'informatisation, de responsabilité sociale de l'entreprise, etc.

Malgré tout, notre constat, à partir d'une série d'interviews, nous a permis de mettre en lumière les limites du partage de la gestion des ressources humaines et de relativiser fortement l'ambition du « Tous DRH ».

La décentralisation se déploie dans un **contexte hétérogène**. Nous avons, en effet, observé que le partage de la fonction RH était plus ou moins effectif, avancé, ciblé, selon les types d'entreprises.

Les fonctions RH se montrent inégalement organisées pour mettre en œuvre le partage de la fonction. Les managers sont plus ou moins prêts à jouer le jeu. Et les fonctions de GRH ne se présentent, d'ailleurs, pas toutes comme des responsabilités à déléguer aux managers, notamment quand elles requièrent une vision globale de l'organisation.

Nous avons observé que les professionnels de la fonction RH sont très présents, plébiscités même, dans la **définition des politiques RH** et des outils qui serviront de cadre aux managers acteurs de la GRH.

L'**organisation interne** de la fonction apparaît également souvent alignée sur la configuration de l'entreprise, décentralisée parfois à plusieurs niveaux, pays, régions, établissements où sont placés des opérationnels RH en assistance aux managers.

Pour mettre en œuvre ce partage de la gestion des ressources humaines, les équipes R.H. ne manquent pas de réagir par des actions de **formation** et **d'accompagnement** des managers (mise à disposition d'outils, communication, coaching interne,...).

Mais la mobilisation des managers ne passe-t-elle pas aussi par plus de **sensibilisation** sur leur rôle de gestionnaire des ressources humaines et par plus de reconnaissance ? Avant d'évoquer un manque de « courage managérial », la fonction R.H. n'aurait-elle pas un rôle à jouer pour « challenger » plus les managers ?

Bien sûr, le **re-engineering** de la fonction peut déboucher sur davantage d'optimisation de l'organisation et une professionnalisation des équipes R.H.. Mais au-delà, ne faudrait-il pas que ces équipes développent un « esprit client » afin d'améliorer en continu la qualité de services R.H. ?

Enfin, à l'occasion de la mise en œuvre du partage de la fonction, la fonction RH devrait **améliorer sa propre démarche de management**.

Ainsi, il serait attendu que dans l'organisation du partage de la fonction, elle agisse selon un ordre : en débutant par la définition des objectifs et des politiques, en organisant les structures RH et le partage des procédures, en se questionnant sur les mesures d'accompagnement des managers, notamment, en communiquant et enfin, en contrôlant la mise en œuvre.

Or, le processus de **contrôle** n'apparaît pas toujours pris en compte dans ce processus, négligence qui constitue un frein certain à l'efficacité du système et à l'apprentissage organisationnel.

De plus, le partage de la fonction RH devrait s'organiser autour d'une **recherche de double cohérence**.

- L'efficacité de la fonction RH ne réside pas dans la nécessité impérieuse de déléguer quantitativement des fonctions RH aux managers. Il n'y a pas de « one best way » vers la décentralisation.

En revanche, la décision de déléguer tel ou tel acte de gestion aux managers nécessite que la fonction RH ouvre régulièrement son angle de vue aux **contextes interne et externe** de l'entreprise.

Le partage de la fonction, par un effet de balancier, est ainsi plus ou moins adapté aux cycles de vie de l'entreprise comme il est plus ou moins développé dans les organisations selon leur taille, statut, culture, orientations stratégiques, etc. Il nécessite donc un diagnostic de compatibilité et de faisabilité.

La fonction RH prend-elle ce temps de recul avant d'opter pour des mesures d'accompagnement des managers, par exemple ?

- Enfin, le management RH du partage de la fonction exige pour être performant une **cohérence interne entre ses différentes composantes** que sont les objectifs RH, les structures de GRH, les moyens et la culture de GRH.

On connaît, par exemple, la tendance de la fonction RH à l'instrumentalisation. Avant d'agir sur les moyens, la fonction RH. s'est-elle interrogée sur la finalité des outils et leur réelle valeur ajoutée ?

Pour conclure, il nous semble essentiel que la fonction RH développe une **vision systémique** et une **approche dynamique** de la question du partage de la fonction RH. C'est en adoptant un management global qu'elle peut être contributive et performante sur un chantier comme celui de la gestion partagée des ressources humaines. Ce faisant les équipes RH feront, elles-mêmes, preuve de compétence managériale.

En effet, si les managers progressent sur la voie du « Tous DRH », à quand les professionnels R.H. « Tous Managers » ?

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages et publications

Adams J.S. (1965) « Inequity in Social Exchange » in Steiner D. (2003). « *Équité et Justice au Travail* » Encyclopédie des Ressources Humaines, Vuibert

Alexandre-Bailly F., Bourgeois D., Gruère J.P., Raulet-Croset N., Roland-Lévy C. (2003) : « *Comportements humains & management* », Pearson Education

Allard E., (1990) « *Le rôle stratégique du leader de la gestion au sein de l'organisation* », mémoire de maîtrise, Ecoles des Hautes Etudes Commerciales.

Allouche J. et Sire B. (1998) : « *Ressources Humaines, une gestion éclatée* », Editions Economica

Autissier D., Moutot J-M. (2003) : *Pratiques de la conduite du changement : comment passer du discours à l'action*, Editions Dunod

Barthe N. (2001) : *Récits de vie de DRH*, personnel ANDCP n°419

Bélangier L., (1989) : « Evolution historique de la gestion des ressources humaines » in Blouin R., « *Vingt-cinq ans de pratique en relations industrielles au Québec* », Editeur Yvon Blais.

Bellier S. Trapet H. (2001), *Panorama de la GRH : Définitions, questions et convictions*, Editions Liaisons, Paris

Bergmann A. et Uwamungu B. (2004) : *Encadrement et Comportement*, Editions ESKA

Besseyre des Horts C.H. (2004) : « *Création de valeur et TIC : le cas du e-RH* », Communication à la journée d'étude « G.R.H. et TIC », Université de Paris Dauphine – 19 mai 2004

Besseyre des Horts C.H. (1988) : *Vers une gestion stratégique des ressources humaines*, Editions d'Organisation.

Boyer Luc et Scouarnec Aline (2005) : *L'évolution de la logique d'affaires*, Personnel ANDCP N°459

Chênevert D. et Tremblay M. (2001) « *Comparaison des politiques de rémunération* » in La lettre de Cirano. Série scientifique n° 2001s-35

Blanchot F., Wacheux F., (2002) : « *TIC, finalités de la G.R.H. et création de valeur* » ANDCP Revue Personnel, n° 437

Bournois F., Rojot J., Scaringella J.-L. (2003) : *R.H. les meilleures pratiques des entreprises du CAC 40*, Editions d'organisation

Chanlat J.F. (1990) : *L'individu et l'organisation : les dimensions oubliées*, les Presses de l'Université Laval/ESKA

Chauvin-Bénech Sylvie (2003) : « L'e-RH ou la valorisation du capital humain », La semaine RH n° 480

JF Claude (2002) : *L'éthique au service du management*, Editions Liaisons

Cohen E. (1995) : *Dictionnaire de Gestion*, Paris - La Découverte

Delavallée E., Galambaud B. (2004) : « Management et managers. Vers un changement de doctrine ». *Entreprise&Personnel*

Devillard O. (2000) : *Dynamique d'équipes*, Editions d'Organisation

D'Iribarne Ph. (2003) : *Le Tiers Monde qui réussit*, Editions Odile Jacob

Dolan S.I, Hogue J-P. et Harbottle (1990) « L'évolution des tendances en gestion des ressources humaines au Québec, une étude comparative en fonction des entreprises », in Blouin R.(dir.), « *Vingt cinq ans de pratiques en relations industrielles au Québec* », Editions Yvon Blais.

Drucker P. (1977) : *La nouvelle pratique de la Direction des entreprises*, Editions d'Organisation

Dyer L. and Holder G. (1988) : « A strategic perspective of human resource management », in Dyer L. " *Human Resource Management: Evolving Roles and Responsibilities*", Washington, Bureau of National Affairs.

Kalika M. (2002) : *Les défis du management*, Editions Liaisons.

Kalika M. (2000) : *L'émergence du e-management*, Cahier de recherche n°57.

Fombonne J. (1972), « Structure et moyens d'une direction du personnel », *ANDCP revue Personnel*, n° 148

Foucher R. (1991) : « *Les rôles des directions au service des ressources humaines : résultats d'un sondage récent* », conférence prononcée lors du congrès annuel de l'Association des personnels en ressources humaines du Québec, Montréal, mars 1991.

Galambaud B. (2002), *Si la GRH était de la gestion*, Editions Liaisons

Guiderdoni-Jourdain K. : « *L'intranet dans l'e-RH : un outil à l'épreuve des processus de régulation entre acteurs R.H.* », Communication à la journée d'étude « G.R.H. et TIC », Université de Paris Dauphine – 19 mai 2004

- Gilbert P. (2003) : « Systèmes d'information et ressources humaines » in *Ressources Humaines*, ouvrage conçu et coordonné par Dimitri Weiss, Editions d'Organisation.
- Godelier E. (1998) : « La place de la fonction GRH au sein de la structure de l'entreprise : un dilemme entre l'efficacité et la reconnaissance ? » in Allouche J. et Sire B. (1998) : *Ressources Humaines, une gestion éclatée*, Editions Economica
- Gonzalez D. (2003) : « Fonction RH et management de proximité, Fausses évidences et vraies questions », Etude d'Entreprise&Personnel
- Gunia N. (2002) : Thèse de doctorat en science et gestion, *La fonction ressources humaines face aux transformations organisationnelles des entreprises*.
- Hofstede G. (1991) : *Cultures and organizations. Software of the mind*. McGraw-Hill.
- Igalens J., (2001) : « Tous DRH, la logique du partage de la fonction » in Peretti J.M *Tous D.R.H.*, Editions d'Organisation
- Igalens J., (2000) : « Le risque de perte de sens », Revue Entreprise et Carrières n° 552
- Igalens J., (2004) : *Tous responsables*, Editions d'Organisation
- Issac H. (2000) : « *L'entreprise numérique* », Revue française de gestion, Juin- Juillet- Août
- Joyau A. (1999) : « *La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Entre contrôle et autonomie.* », Revue de gestion des Ressources Humaines, n° 32, juillet août 1999.
- Kennedy C. (2002) : *Toutes les théories du management*, Maxima
- Laval F. (2000) : « *Gestion des ressources humaines et N.T.I.C. : enjeux et perspectives* », Revue française de gestion, Juin- Juillet- Août.
- Le Boterf Guy (2005) : *Ingénierie et évaluation des compétences*, Editions d'organisation
- Le Goff Jean-Pierre (2003) : « Culture d'entreprise et idéologie managériale », in *Encyclopédie des Ressources Humaines*, Editions Vuibert
- Lelarge G. (2003) : *La gestion des ressources humaines, nouveaux enjeux, nouveaux outils*, Séfi Editions
- Louart P. (2003) : « Les acteurs de la G.R.H. », in *Encyclopédie des Ressources Humaines*, Editions Vuibert
- Meier O. (2004) : *Management interculturel*, Editions Dunod

Meignant A.,(2003), *Manager la formation*, Entreprises et Carrières, Editions Liaisons, Paris.

Merck, B. (2003) « Mettre en place un SIRH moderne », in Peretti J.M., *Tous DRH*, Editions d'Organisation

Miles R.et Snow (1978) : *Organizational strategy, Structure and Process*, New york, McGraw Hill

Mignon Sophie (2003) : « Robert M. Grant : l'analyse des ressources et le management des connaissances », *Encyclopédie des Ressources Humaines*, Editions Vuibert

Mintzberg H. (1990) : *Le management : Voyage au centre des organisations*, Editions d'Organisation

Mintzberg H. (1982) : *Structure et dynamique des organisations*, Editions d'Organisation

Nguyen Huy Q. (Sept. 2001) Article « In Praise of Middle Manager » in Business Harvard Review

Niglio Bernard et Roger Alain (2003) : « La fonction ressources humaines », in *Encyclopédie des Ressources Humaines*, Editions Vuibert

Peretti J.M.(2001) : *e-RH et renouvellement des pratiques managériales*, Ressources Humaines et Management

Peretti J.M. (1993) : *G.R.H.A.O. Gestion des ressources humaines assistée par ordinateur*, Editions Liaisons, Option Gestion, Paris.

Peretti J.M.(2003) : *Tous DRH*, Editions Organisation, Paris

Peretti J.M. (2005) : *Ressources humaines et gestion des personnes*, Vuibert.

Paitra J. (2001) : « L'autonomie concept fédérateur et principe d'action pour les individus, pour l'entreprise et pour la société », *Revue Management & Conjoncture sociale* N°596

Pichault François et Nizet Jean (2000): *Les pratiques de gestion des ressources humaines*, Editions du Seuil

Pichault F., Rorive B., Zune M. (2002) « TIC et métiers en émergence » ,Digitip, Lentic, Sessi

Pick Thierry (2000) : « Les systèmes intranet de gestion des ressources humaines et leurs impacts sur les organisations », dossier in *Personnel ANDCP*, n°408

Plisson C. et Chamussy Yves : *Le social, enjeu de l'entreprise*, Editions ESKA

Porter M.E (1980) : *Competitive strategy*, New York, The Free Press

Quazza Jean-Pierre et Stephany Didier (2001) : « Organisation RH- la fin du sanctuaire ? »
- Etude Entreprise&Personnel

Reix R. (1995) : *Système d'information et management des organisations*, Vuibert.

Retour D. (2003) « Autonomie et décentralisation de la G.R.H. » in « *Encyclopédie des Ressources humaines* » ouvrage coordonné par Allouche J. , Vuibert.

Romelaer P. (2003) : « Le couplage entre GRH et organisation », in *Encyclopédie des ressources humaines*, Editions Vuibert

Silva F. (2001) : *Devenir e-D.R.H., comment les N.T.I.C. font évoluer la fonction R.H.*, Editions Liaisons.

Sire B. (2003) « Faire de la politique de rémunération un levier de la performance » in Peretti J.M : *Tous D.R.H.*, Editions d'Organisation

Steiner D. (2003) : «Equité et Justice au Travail» in *Encyclopédie des Ressources Humaines*, Vuibert

Stéphany D. (2003) : *Développement durable et performance de l'entreprise*, Editions Liaisons

Thévenet M. (2003) : *Management, une affaire de proximité*, Editions d'Organisation

Thévenet Maurice (2003) : « La culture d'entreprise : une ressource », *Encyclopédie des Ressources Humaines*, Editions Vuibert

Thévenet M. (2004) : *Gestion de personnes - La parole aux DRH*, Editions Liaisons

Trognon Alain et Dessagne Lara (2003) : « Les équipes de travail », *Encyclopédie des Ressources Humaines*, Editions Vuibert

Tyson S. et Fell A (1986) : « Evaluating the Personnel Function », Londres, Hutchison.

Ulrich D. (1996) : «Human resource champions : The next agenda for adding value and delivering results» in Peretti J.M., « *Ressources humaines et gestion des personnes* », Vuibert.

Wright P.M et McMahan C.G (1992): «*Theoretical perspectives for Strategic Human Resources Management* », Journal of Management, vol.18.

Enquêtes, études et rapports

Baromètre CSC / Liaisons sociales (2003) - *Le diagnostic et les évolutions de la fonction R.H.* (auprès de 350 DRH)

Business digest (2004) : *L'entreprise aplatie, nouveau modèle organisationnel*, n°138

Boyer Luc et Scouarnec Aline (2004), « Le devenir des compétences et métiers RH », Rapport d'Etude Prospective

Benchmark Group (2003) - *Intranet RH : les salariés restent encore à convaincre* - Enquête en ligne réalisée par le Benchmark Group auprès de 453 salariés,

Business digest (2004) : *l'entreprise aplatie, nouveau modèle organisationnel*, n°138

Cegos (2000) : *Entreprise et Carrières*, 30/05/2000.

Cegos (2003) - *Enquête Fonction Ressources Humaines – Edition 2003* (303 entreprises de + de 200 salariés dont plus de 63 % < 1000 salariés)

Congrès HR 2005 – Septembre 2005

Cabre J-C. et Lemée B. (2002), Rapport, Groupe de travail « *L'entreprise et les cadres* » Institut de l'Entreprise

GHR Demain (1999) – Programme d'étude prospective inter régional et inter institutionnel (ANDCP, Chambres de Commerce et d'Industrie...), cofinancé par le Fonds Social Européen auprès de 600 DRH + 100 encadrants PME.

Industrial Relations (Printemps 1985), « The structure of managerial behavior and rewards » : étude réalisée auprès de 600 cadres dirigeants américains

Observatoire des Métiers de l'Assurance (2003) – Etude Métier : les métiers de Ressources Humaines, du « facteur travail » au « capital humain ».