

UNIVERSITE DE PARIS DAUPHINE

MBA - MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES

Mémoire de fin de cycle

**COMMENT LA DIRECTION DES RESSOURCES
HUMAINES PEUT-ELLE ETRE UN DES ACTEURS
MAJEURS DE LA COMPETITIVITE ET
DE LA DIFFERENTIATION DE L'ENTREPRISE ?**

Karine Branvin, Cédric Caby, Yasmina Ellassrioui, Nicolas Pehoou-Mays et Cinzia Vigna

Directeur de mémoire : Jean-Louis Pailhoux

EFFICACITE - IMPLICATION - STRATEGIE - VISION - COHERENCE

Année universitaire 2005 - 2006

Remerciements	4
Introduction	5
I. 1 ^{ère} étape : assurer l'efficacité de la fonction RH	7
A. Adapter la fonction RH : une réalité déjà ancienne	7
B. Améliorer les processus RH.....	9
1. Rationaliser les processus	9
2. Mettre les TIC au service des processus	11
C. Repenser l'organisation RH.....	14
1. Développer les services.....	15
2. Mutualiser	17
3. Externaliser	18
4. Construire l'équipe RH.....	21
II. 2 ^{ème} étape : décliner et mettre en œuvre la stratégie.....	26
A. Traduire la stratégie pour faire adhérer	26
1. Choisir le bon moment	26
2. Communiquer sans relâche	27
3. Assurer la crédibilité de la vision.....	27
4. Aligner les processus RH.....	28
5. Mesurer l'appropriation du message	28
B. Incarner et diffuser la culture d'entreprise.....	29
1. S'approprier la culture et l'incarner	30
2. Diffuser la culture	31
3. Communiquer autour de la culture.....	32
C. Développer la ligne managériale	34
1. Développer le rôle du manager dans la gestion de la performance.....	35
2. Augmenter la reconnaissance au travail.....	38
3. Doter les managers d'outils RH	41
D. Favoriser la gestion des talents	42
1. Recruter	42
2. Evaluer le salarié	44
E. Optimiser le mode d'évaluation et de rémunération.....	48
1. Envisager la question de l'évaluation	49
2. Optimiser les formes de rémunération	51
3. Choisir les systèmes de rémunération : composition et structure	52
4. Mettre en œuvre l'individualisation de la rémunération	54
F. Piloter la politique RH.....	56
1. Mettre en place un système de pilotage	57
2. Elaborer un balanced scorecard	59
G. Mesurer les impacts de la politique RH sur la création de valeur.....	60
1. Evaluer le capital humain.....	61
2. Intégrer l'évaluation théorique du capital humain	62
3. Prendre en compte les risques et limites	64

III. 3 ^{ème} étape : être acteur de la stratégie et préparer l'entreprise aux défis de demain	66
A. <i>Intégrer le facteur humain dans la stratégie de l'entreprise</i>	66
1. Prendre en compte les compétences et les ressources.....	66
2. Intégrer une démarche prospective des emplois	67
3. Concevoir une politique sociale équilibrée	69
B. <i>Stimuler la contribution des collaborateurs dans la stratégie</i>	70
1. Réaliser un double objectif	70
2. S'appuyer sur quatre principes d'action.....	71
C. <i>Promouvoir l'importance d'une vision stratégique partagée par les collaborateurs</i>	76
1. Se servir de la vision comme un levier de mobilisation	77
2. Bâtir une vision stimulante	78
D. <i>Assurer une aptitude au changement</i>	80
1. Changer de l'intérieur	81
2. S'appuyer sur des acteurs clés	82
3. Développer un vivier de champions du changement	83
4. Orienter et soutenir les champions du changement	84
E. <i>Favoriser la pérennité de l'entreprise</i>	85
1. Centrer la RSE sur les ressources humaines	86
2. Décliner la RSE dans la politique RH.....	86
Conclusion.....	89
Méthodologie et outils de recherche	91
Bibliographie.....	94

Remerciements

Nous tenons à remercier tous ceux qui nous ont aidé dans la réalisation de ce mémoire :

Jean Louis PAILHOUX, pour ses conseils, ses relectures et son soutien.

L'ensemble des personnes qui nous ont reçues et ont enrichies nos réflexions :

- Olivier PIANI, DG Europe pour General Electric,
- Maurice BROM, DG de Mondiale Assistance France,
- Marianne BINST DG, de SANTECLAIR,
- Jean-Noël THIOLLIER, DGA/DRH de l'ANPE
- Christophe ESCLAITTIER, DRH de TOSHIBA
- Pascal DELMAS, Directeur Homme Organisation et Sécurité, TOKHEIM
- Christophe PERCEVAULT, DRH de SANOFI AVENTIS
- Véronique MENARD, DSRH chez ERNST & YOUNG
- Stéphane ROUSSEL, DRH de SFR
- Marc LACHAIZE, DRH de DCN
- Pierre-Yves POULAIN, Délégué Général de l'ANDCP
- Thierry DUCAT, DRH France de FEDERAL MOGUL
- Benoît CUISINIER, manager chez TNT FASHION

Nos entreprises respectives : DCN, Jaeger Controls, Mobilité et Développement et Santéclair.

Nos conjoints, nos enfants et amis pour leur patience et les sacrifices qu'ils ont consenti de bon cœur et leur soutien dans ce projet.

Enfin, *dulcis in fundo*, nous avons une pensée spéciale pour Christiane Isserte, qui a toujours été à nos côtés avec sa disponibilité, sa gentillesse et sa bonne humeur.

Introduction

La thématique qui est abordée ici concerne la place de la DRH en tant qu'acteur majeur dans la compétitivité et la différenciation de l'entreprise. Cette place existe-t-elle et, si oui, comment doit-elle émerger, par quels leviers dans sa propre organisation et dans l'entreprise la Direction des Ressources Humaines peut-elle prendre cette dimension ?

En effet dans la concurrence que se livrent les entreprises, la fonction Ressources Humaines a jusqu'ici été sous-employée. Son rôle se limite bien souvent à la gestion administrative du personnel et à l'exécution des plans de réduction d'effectifs.

Le poids des marchés (financiers, économiques) et les pressions internes, lui imposent des évolutions dont les théoriciens se font l'écho dans leurs publications, dans la presse spécialisée et dans les médias.

Or, la satisfaction des clients, des actionnaires, des salariés, repose sur un équilibre complexe et fragile. Dans cette optique la DRH est au cœur de cet équilibre car elle peut être associée à la stratégie et à sa déclinaison (satisfaction actionnaire, clients et des salariés) et en même temps être un acteur majeur de la contribution et de l'implication des salariés (par le biais de la politique de management des ressources humaines). Ceci explique le choix de la place de la DRH dans le sujet proposé.

Comment la littérature aborde le thème envisagé ?

Dans un premier temps un panoramique de la littérature existante a été effectué afin d'appréhender le point de vue des auteurs et spécialistes sur les actions contributrices de la DRH en matière de plus-value économique et sociétale. La théorie semble faire la part belle aux fonctionnels des Ressources Humaines pour lesquels un avenir de partenaire stratégique paraît acquis.

L'évolution des organisations et métiers RH ainsi que la mesure de la création de valeur par les professionnels RH dans l'entreprise, combinées à leur engagement marqué aux côtés des Dirigeants dans l'élaboration et la mise en œuvre de la stratégie corporate, semblent être les piliers sur lesquels la profession pourra asseoir sa dimension d'acteur stratégique.

Derrière les concepts susmentionnés, quelle est la réalité ? L'horizon est-il si dégagé et les perspectives sont-elles si riantes pour les acteurs RH ?

Les interviews donnent un aperçu de ce qui se passe sur le champ opérationnel. Il est possible de dire que les variables en jeu sont multiples et elles génèrent une fragmentation de pratiques difficiles à maîtriser et à harmoniser.

Elles permettent de mesurer l'écart entre le quotidien et les attentes.

Avant d'aborder le thème proposé, il est important de tenter de définir certains des termes sur lesquels se base la démarche.

La compétitivité est définie comme l' « *état d'une entreprise capable d'affronter avec succès les concurrents grâce à la création d'avantages concurrentiels.* » (HELPER, KALIKA, ORSONI).

Cette définition suggère une composante économique de premier ordre dans la conception et la mise en œuvre de la stratégie car elle détermine la capacité de survie de l'entreprise elle-même. Toutes les variables sont étroitement liées à cet enjeu et doivent être maîtrisées afin d'assurer la rentabilité de l'activité. Cette maîtrise dépend également du niveau d'engagement de la DRH à soutenir cette ambition et de sa capacité à optimiser ses propres ressources.

La différenciation est définie comme « *une stratégie consistant à rechercher un avantage compétitif autre que le prix. Elle permet de dégager des profits supérieurs à ceux de la moyenne du secteur d'activité. Dans sa dimension organisationnelle elle est la conséquence de la spécialisation du travail sur les plans du comportement des individus et de l'organisation des services.* » (HELFER, KALIKA, ORSONI).

Ces deux dimensions sont explicatives de l'hypothèse arrêtée dans le cadre de la thématique.

Il est possible d'influer sur les comportements des individus et sur les organisations afin d'en tirer des avantages concurrentiels, véritables facteurs clés de succès. Afin de remplir ce rôle, nous avons identifié trois étapes.

Une première étape vise à assurer l'efficacité de la fonction RH dans ses principaux processus : paie, administration du personnel, stratégie pilotage et relations sociales, formation et recrutement. Elle doit s'organiser afin d'améliorer le niveau de ses services en travaillant ses processus (rationaliser et optimiser) et repenser son modèle d'organisation (externaliser ou mutualiser, développer des services et construire son équipe).

Puis une seconde étape, place la DRH en tant qu'acteur de la déclinaison de la stratégie. Les leviers majeurs identifiés pour la mettre en œuvre sont multiples et ont donné lieu à une étude spécifique. Les impératifs comme le développement de la ligne managériale, l'adhésion ou l'implication des salariés sont des instruments efficaces au service de cette ambition.

Enfin une troisième étape, permet à la DRH de se positionner comme un véritable partenaire de la Direction Générale dans la réflexion stratégique de l'entreprise en y intégrant le facteur humain et en préparant celle-ci à affronter ses futurs défis.

C'est le propos qui va être développé dans les pages suivantes.

I. 1^{ère} étape : assurer l'efficacité de la fonction RH

L'évolution historique de la fonction RH se traduit par deux interprétations possibles : s'agit-il d'une légitimation de la fonction RH comme **fonction stratégique** ou d'une **remise en cause de l'intérêt de la fonction pouvant aller jusqu'à sa disparition via son externalisation** ?

Face aux phénomènes de concurrence externe (externalisation des missions) et interne (fournisseur de services auprès des managers et des salariés), la fonction RH doit adopter un double positionnement. Pour être crédible, elle doit optimiser son organisation interne en gérant son service comme une business unit et donc chercher à améliorer ses processus.

Par ailleurs, elle doit choisir le **type d'organisation** le mieux adapté aux besoins de ses clients internes pour chaque prestation RH. Une fois analysées leurs attentes, elle doit donc repenser l'organisation de son service : externaliser les tâches à faible valeur ajoutée pour se recentrer sur son cœur de métier ou mutualiser ses services par la mise en place d'un Centre de services partagés.

A. Adapter la fonction RH : une réalité déjà ancienne

Entre 1917 – 1920, les conflits sociaux, tant en France que dans tous les pays industrialisés prennent de l'ampleur.

Une nouvelle modalité de contrôle dans les organisations est nécessaire pour permettre à la fois de dégager des gains de productivité et d'augmenter le pouvoir d'achat. Max Weber proposera une rationalisation de l'organisation à partir d'un ensemble strict de règles et d'une hiérarchisation (la bureaucratie).

Dans le même temps les principes tayloriens font l'objet d'une rapide mise en application (ils suscitent du reste des grèves chez Renault). Le taylorisme est à la fois un « contrôle technique » de la main d'œuvre (par la prédétermination scientifique des gestes et des rythmes de travail), et le moyen de déclencher un cercle vertueux « productivité / gains salariaux » qui durera jusqu'à la crise des années 30 car celle-ci révèle l'insuffisance d'un contrôle essentiellement technique de la main d'œuvre.

Les syndicats se renforcent en s'appuyant sur la déqualification et l'homogénéisation que produit le taylorisme. L'accroissement de la productivité et du pouvoir d'achat n'empêche nullement un développement du syndicalisme de classe (mouvement ouvrier) qui connaît son apogée. L'exacerbation des conflits d'intérêt et le ralentissement des gains de productivité appellent un nouveau mode de régulation des rapports sociaux. Celui-ci se mettra en place entre 1935 et 1945 dans les pays industrialisés. C'est à partir de ce moment que la crise économique se traduira par la mise en œuvre d'une autre manière de gérer les ressources humaines. Des règles organisent tous les aspects de la gestion des hommes (recrutement, promotion, mobilité, licenciement, salaire, classification). Il peut s'agir de lois qui se sont très vivement développées en France en 1936, puis après la seconde guerre mondiale. Il s'agit aussi des conventions collectives et des accords d'entreprise. C'est après 1935 que les

relations professionnelles (la négociation, le syndicalisme, la participation aux décisions) seront organisées et deviendront un élément majeur de l'institutionnalisation du conflit social.

Il s'agit aussi des premières règles élaborées par des consultants (s'agissant de cotation de poste notamment). En un sens, d'un contrat qui lie le salarié à l'entreprise et qui peut être fragile, on a tendance à passer à un engagement plus durable qui confère des droits et une protection aux travailleurs. C'est très clair si l'on songe aux statuts de la fonction publique de 1946 ou à ceux des firmes publiques (SNCF, EDF), mais c'est vrai aussi dans les grandes firmes américaines ou japonaises. Dans tous ces cas, on trouve la même volonté de stabilisation et de motivation des salariés pour l'intégration d'une entreprise.

A partir des années 60-70, cette gestion que l'on peut appeler fordienne, tayloriste ou bureaucratique se heurte à l'essoufflement des gains de productivité et du pouvoir d'achat, à la montée du chômage et à la conflictualité interne qui commence en 1968. On critique alors les conditions et l'organisation du travail, la dévalorisation du travail ouvrier.

Parmi les conséquences notables de 1968 :

- la loi sur la formation continue de 1971
- la création de l'agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail dans l'entreprise
- l'instauration de la commission d'amélioration des conditions de travail dans l'entreprise
- la reconnaissance des syndicats dans les entreprises avec la création de la section syndicale
- un essor de la négociation collective au niveau national
- une refonte des grilles de classification des branches

Reste que les changements de l'organisation du travail (la détaylorisation) et la revalorisation du travail manuel, via les bas salaires et la formation continue ont tardé à s'affirmer.

Les années 80 font ressortir deux grands mouvements :

- un spectaculaire enrichissement du code du travail ainsi qu'une réelle relance de la négociation d'entreprise et de la participation directe et indirecte (loi Auroux)
- une individualisation des relations de travail (salaire en particulier) et une flexibilité dans la gestion (temps de travail, contrat de travail...).

Le premier mouvement s'explique par l'arrivée de la gauche au pouvoir en 1981, le second est une tendance générale observable dans les pays industrialisés.

En même temps, la fonction « personnel » a nettement pris de l'importance en occupant dans la direction des firmes une place plus stratégique. Elle s'est par là même considérablement professionnalisée et la complexité des différents métiers ne laissent plus de place aux autodidactes.

Considéré dans les années 1990, comme une direction chargée d'organiser les licenciements d'une entreprise, les Directions des Ressources Humaines ont toutefois commencé à développer les premières approches pour gérer et adapter les ressources humaines de l'entreprise.

Aujourd'hui la GRH est une fonction en pleine métamorphose : elle se trouve au croisement du social et de l'économique. La notion de déploiement de la stratégie doit intégrer la fonction Ressources Humaines pour passer de l'organisation centrée sur elle-même, sa culture, ses règles, à une organisation qui met toute son énergie dans l'innovation, le progrès permanent et la satisfaction de ses clients. La régulation sociale évolue est sort de son pilier traditionnel pour aller vers une relation plus complexe et plus étendue vers tous les acteurs (actionnaires, personnel, client, environnement et partenaires) qui ont des intérêts à la réussite à long terme de l'entreprise.

B. Améliorer les processus RH

Selon une enquête réalisée par la CEGOS en 2000, la répartition de la fonction RH s'effectue de la façon suivante :

- 40 % à la paie
- 14 % à la formation
- 10 % à la gestion RH
- 8 % au recrutement
- 6 % à la politique RH
- 6 % aux partenaires sociaux

En France, les effectifs RH des entreprises représentent entre 1,5 et 3 % pour les entreprises privées alors qu'aux Etats-Unis, les effectifs RH ne sont que de 0,8 % ce qui s'explique notamment par une bien plus forte externalisation de la fonction RH.

Les DRH consacrent plus de 50 % de leur temps aux tâches administratives, englobant la paie et la gestion administrative du personnel ainsi que les tâches administratives liées aux autres processus RH. D'ailleurs, l'activité transactionnelle représente entre 50% et 60% de l'activité d'une DRH.

Pour une majorité d'entreprises d'Europe de l'ouest, le coût total par an de l'administration du personnel et de la paie est supérieur à 500 euros par employé. L'ensemble de la fonction RH quant à elle coûte en moyenne entre 1500 et 2000 euros par employé et par an.

Il importe donc que la DRH soit capable d'optimiser son fonctionnement en cherchant à réduire ses coûts tout en gardant une bonne qualité de service aux clients internes, en rationalisant ses processus et en s'appuyant sur les technologies de l'information et de la communication.

1. Rationaliser les processus

Le processus se définit comme une suite d'activités produisant un résultat représentant une valeur pour le client.

Il convient donc de disposer de processus RH cohérents et pour chaque processus, de critères d'efficacité et de contribution aux activités opérationnelles.

P.GILBERT dresse la liste de 5 processus de GRH suivante :

Formation		Recrutement interne et externe			
<ul style="list-style-type: none"> •Définition du plan de formation •Mise en œuvre du plan •Évaluation des effets et bilan annuel 		<ul style="list-style-type: none"> •Recensement des besoins à court et à moyen terme •Gestion des viviers des candidats •Prospection et sélection des candidats externes •Prise en compte des souhaits de mobilité interne •Mise en place de parcours de carrière 			
Production de la paie		Administration des dossiers du personnel		Stratégie, pilotage et relations sociales	
<ul style="list-style-type: none"> •Recueil des éléments de paie •Calcul et versement de la paie •Contrôle de la paie •Production des états et déclarations post paie •Information des régimes de prévoyance et retraites •Mise en place d'une politique de motivation 		<ul style="list-style-type: none"> •Création du dossier individuel •Administration du dossier •Clôture du dossier •Gestion des temps et des congés 		<ul style="list-style-type: none"> •Production du bilan social •Réalisation des tableaux de bord •Relations avec les IRP •Négociation collective 	

La rationalisation peut passer par une phase de reengineering des processus qui consiste à analyser leur déroulement puis de les faire évoluer afin d'en améliorer la qualité et la rapidité du service (les simplifier en supprimant les étapes inutiles) et ainsi d'optimiser le fonctionnement opérationnel du service.

Chez General Electric Olivier Piani DG Europe explique que les processus RH, avec les processus finances, sont les deux seuls processus standardisés et commun à tous les métiers du groupe GE.

Les TIC peuvent également optimiser les processus RH car la mise en place d'un SIRH va imposer de se pencher sur la pertinence du système d'information existant conduisant à réfléchir sur l'organisation actuelle du travail et à réorganiser la fonction RH. Cela implique de revoir les tâches, les processus et les fonctions de l'entreprise qui vont entrer dans le système d'information en se posant à chaque fois la question de son utilité et de sa valeur ajoutée. Elle se fera de façon progressive avec un échéancier de tâches à entrer immédiatement de celles qui seront intégrées dans les étapes ultérieures. C'est donc un travail de reconfiguration des processus existant qu'il est nécessaire d'entreprendre.

A titre d'exemple, pour rendre plus performant le processus de recrutement et réduire ses coûts, la DRH peut suivre la performance du service de recrutement en mettant en place les deux indicateurs suivants : le délai du recrutement et le taux maintien dans l'emploi des nouveaux recrutés. Elle peut aussi mesurer son action par un ratio rapportant le coût de la source de recrutement au nombre de candidats embauchés.

La rationalisation des processus amène la DRH à se poser la question de la gouvernance interne et par conséquent de ses modes de prises de décision.

Il existe en effet trois modes de prise de décision :

- La centralisation de la décision et de l'information : elle remonte au niveau central vers la direction des ressources humaines (DRH) et nourrit les décisions qui s'imposent aux unités décentralisées. Elle présente l'avantage d'une grande cohérence de la décision prise par contre limite la prise d'initiative et la réactivité.
- La décentralisation totale de l'information et du contrôle : dans ce type d'organisation, les unités décentralisées fonctionnent de façon autonome. Elles prennent leur décision en fonction des informations qu'elles collectent et les traitent selon leurs propres procédures.

La DRH centrale a donc un rôle limité à la fixation des grandes orientations et au conseil aux unités décentralisées. Toutefois, l'aboutissement du processus de décentralisation peut conduire à terme à la disparition du DRH au niveau central.

Elle présente les avantages de la flexibilité et de la capacité d'adaptation rapide à des changements d'environnement mais a pour corollaire l'introduction de déséquilibres et de concurrence interne autour notamment des rémunérations et des conditions de travail.

- La mise en place d'une organisation intermédiaire semi décentralisée est caractérisée par l'attribution aux unités décentralisées des choix à moyen et court terme et à la DRH centrale les orientations à long terme et le contrôle de la bonne mise en œuvre des politiques.

Si ce partage des rôles peut poser les traditionnelles questions de la définition des frontières entre le siège et les unités décentralisées, il tend à se multiplier dans la mesure où il constitue un compromis adapté à la gestion opérationnelle des ressources humaines.

2. Mettre les TIC au service des processus

La compétitivité d'une entreprise dépend de plus en plus de la maîtrise de ses flux d'information et de communication, de leur gestion, de leur production et de leur transformation.

a) La mise en place d'un SIRH

La logique de mise en place d'un Système d'Information des Ressources Humaines implique l'automatisation et l'informatisation des procédures administratives.

Le SIRH gère un ensemble de fonctions en connectant celles-ci en temps réel dans une continuité de processus sur la base d'un référentiel unique, les données sont reliées entre elles, toute modification déclenchant automatiquement une réaction en chaîne. Il sert donc à collecter et à traiter des données et enfin les agréger et les utiliser au niveau décisionnel plus élevé. En effet, il n'y a pas de pilotage social sans système d'information, dont les tableaux de bord en sont la traduction (cf. pilotage de la fonction RH).

Chez DCN Marc Lachaize le DRH explique que des efforts importants ont été conjointement réalisés dans la redéfinition des processus RH et du déploiement d'un SIRH afin de fournir de nouveaux services de qualité et de disposer d'un SIRH au standard des grandes entreprises.

Les entreprises qui investissent dans les SIRH visent principalement à :

- Réduire les coûts de fonctionnement de la GRH : diminution de la part des gestionnaires RH par rapport à l'ensemble des salariés, notamment en accroissant la coordination et l'homogénéisation des pratiques de GRH ;
- Améliorer la qualité des prestations de GRH et de leurs performances (rapidité, richesse de l'information) dans deux directions :
 - . Optimiser l'affectation des RH au sein de l'entreprise, notamment les plus "chères" et les plus mobiles : les cadres (plan de succession pour tous les postes clés)
 - . Mener une politique rationnelle de développement des compétences, avec des méthodes et des outils de formations plus adaptées aux besoins, et plus faciles à quantifier.
- Accroître le contrôle sur les informations relatives à la GRH ;
 - . d'une part, en ce qui concerne les données utilisées : les SIRH permettent un enrichissement des connaissances de l'entreprise sur son personnel et ses propres pratiques. Par leur effet de standardisation des procédures de saisie et de traitement des données, les technologies de l'information accroissent la fiabilité de l'information. Enfin, les nouveaux réseaux favorisent l'accessibilité de l'information.
 - . d'autre part, les SIRH permettent de mieux contrôler la diffusion de l'information.

Par ailleurs, tant les demandes internes que l'évolution permanente du code législatif a contraint la fonction RH à s'équiper d'outils de plus en plus performants et intégrés aboutissant à de véritables progiciels de gestion intégrés appliqués aux RH.

Comprenant les modules classiques de la gestion de la paie, de la formation, des compétences et du recrutement, ils présentent pour avantage de diminuer les coûts du personnel même si leur coût d'installation et de maintenance reste élevé et leur retour sur investissement n'intervient au minimum qu'au bout de 3 à 5 ans.

L'informatisation de la fonction RH a touché l'ensemble des fonctions de la GRH et a contribué à améliorer la performance et la productivité du service rendu à l'entreprise et aux salariés. La paie et la gestion administrative ont été les premiers domaines informatisés.

Ainsi, après s'être attaqués en premier aux processus les plus facilement automatisables, permettant de gagner sans risque de la productivité, les DRH ont intégré, processus par processus, les technologies de l'information et de la communication dans les domaines aussi variés que la formation, la gestion des compétences, les entretiens annuels et le recrutement.

Sur ce dernier point, en plus de la numérisation du processus administratif, l'image de l'entreprise sur Internet est devenu un outil de construction et de valorisation de sa marque d'employeur.

Par ailleurs, la mise en œuvre de système d'aide à la décision basé sur les nombreuses informations présentes dans le SIRH a donné à la DRH une dimension contrôle de gestion RH.

b) Les nouvelles possibilités offertes par les TIC

Le développement des technologies de l'information et de la communication (TIC) a fortement impacté la fonction RH en accroissant le niveau d'autonomie et de responsabilisation des salariés et en facilitant les mécanismes de contrôle de performance et de fixation des objectifs.

Le développement de l'intranet et des portails a également permis d'intégrer les salariés aux différents niveaux des processus de gestion de la fonction RH en permettant, entre autres, au salarié de saisir les informations le concernant (demandes de congés et de formation, feuille de temps, mise à jour du fichier du personnel...).

Instrument de type corporate, de partage des savoirs ou véritable outil RH généraliste, l'intranet RH a pour principale fonction d'informer le personnel (mise en ligne du livret d'accueil, du règlement intérieur, descriptif des procédures RH de l'entreprise, comptes rendus des réunions, bilan social, annuaire).

Lorsque les premiers intranets sont apparus, leur première conséquence visible a été de faire disparaître l'annuaire papier. Puis, les nouveaux axes d'orientation des intranets ont concernés l'information en temps réel des salariés sur la vie de l'entreprise et les valeurs de l'entreprise.

Sur les intranets se constituent ainsi des bibliothèques numériques contenant les connaissances nécessaires à l'intégration dans une entreprise des nouvelles recrues, des catalogues de méthodes pour diverses tâches, des plus simples (bureautique) aux plus complexes (management d'équipe).

Dans les années 90, les entreprises ont commencé à décliner sur des intranets les multiples usages de l'internet. Dès lors, une grande partie des applications informatiques internes sont devenues potentiellement exploitables avec un simple navigateur.

L'entretien annuel d'évaluation est en ligne et évolue en temps réel entre collaborateur et responsable hiérarchique. Une fois terminé, il est archivé sous forme d'un fichier non modifiable mais restant consultable par chaque intervenant.

Ainsi d'un outil de communication, l'intranet est devenu un outil de management : dans le but de faire baisser les ratios, les DRH ont associé les managers à leurs processus RH, à les impliquer à différents niveaux en terme de suivi d'absentéisme, de carrière et de compétence. Les managers assument donc au quotidien la gestion de leurs collaborateurs avec une DRH qui intervient ponctuellement auprès d'eux à titre de conseil. Toutefois, l'accueil fut mitigé, certains peu préparés à assumer une fonction RH, d'autres ravis d'accueillir des outils leur permettant d'optimiser l'organisation de leurs équipes.

Par conséquent, l'informatisation a contribué à la performance de la fonction RH aux cinq niveaux suivants, selon J.M. PERETTI dans son ouvrage « Gestion des ressources humaines assistée par ordinateur » :

- gains de productivité en rationalisant voir en éliminant les fonctions répétitives et routinières dans le but de minimiser les coûts et fiabiliser la fonction ;
- amélioration du service ;
- amélioration de la qualité des décisions de GRH ;
- aide au partage de la fonction entre DRH et hiérarchie ;
- meilleures possibilités d'anticipation.

Les évolutions futures des systèmes d'information permettront à terme d'utiliser les réseaux pour ouvrir l'entreprise à l'ensemble des partenaires (sous traitants et fournisseurs) et clients. Cette nouvelle vague technologique est en train de bouleverser la fonction RH en s'adaptant à la nouvelle réalité des organisations éclatées de l'entreprise étendue.

Pour Jean-Noël Thiollier DGA/DRH de l'ANPE, le socle de l'administration du personnel et de la paye doit être tout particulièrement solide en s'appuyant sur un SIRH de qualité. Quant à l'externalisation elle relève bien d'un choix stratégique de l'entreprise.

C. Repenser l'organisation RH

La réduction des coûts s'exerce sur la fonction RH comme toute fonction support à la recherche de gisements de productivité. La traduction la plus visible est la forte diminution des effectifs RH.

Au début des années 80, le ratio était proche de deux postes RH pour 100 salariés avec des différences selon la taille. Aujourd'hui, la tendance est à la baisse : dans l'entreprise moyenne (effectif compris entre 200 et 300), la DRH compte 2 à 3 salariés.

Lorsque la taille de l'entreprise s'élève et que sa structure se décentralise en établissements, la fonction RH s'organise aux deux niveaux suivants :

- dans les établissements, la fonction RH a pour finalité principale d'être à l'appui du management et prend en charge le développement des compétences, les relations sociales ;
- les tâches administratives peuvent être mutualisées et recentralisées grâce aux TIC (intranet et centres d'appel RH). Des plateformes ou les centres de service partagé prennent alors en charge l'administration du personnel, l'administration de la formation...
- la DRH centrale fixe les grandes orientations et arrête la politique RH et se garde quelques missions (organisation de la filière RH, travail sur les processus, gestion des hauts potentiels...)

La tendance observée depuis plusieurs années se poursuit, les DRH centrales attachent toujours autant d'importance pour réduire les coûts en centralisant leurs effectifs. De plus elles cherchent à renforcer le contrôle central, souvent grâce à la mise en place de nouveaux systèmes d'information qui permettent de distribuer l'information à grande échelle et se substituent pour partie aux besoins de décentralisation physique.

Cette centralisation de la fonction peut aller de pair avec l'externalisation ou la mise en place d'un Centre de Services Partagés, qui requiert l'harmonisation des processus et des systèmes.

Concernant la centralisation des services RH, une étude réalisée par HEWITT ASSOCIATES auprès de 52 responsables RH de groupe européen montre que 6 entreprises sur 10 ont un service RH complètement ou partiellement décentralisé et seules 18 % d'entre elles utilisent déjà un service RH partagé entre plusieurs pays ou complètement centralisé au niveau européen. A l'inverse, la moitié des groupes interrogés affichent leurs ambitions de transformer leur service RH pour aboutir à un service commun d'ici à 2 ans. Un quart des entreprises interrogées se contenteront de renforcer leurs services RH au sein de chaque pays.

1. Développer les services

Comme il a été dit auparavant, la fonction Ressources Humaines a profondément évolué en 30 ans. On peut même maintenant parler de fonctions Ressources Humaines tant celles-ci se sont diversifiées, spécialisées et professionnalisées (cf. Adapter la fonction RH : une réalité déjà ancienne).

Leurs interventions dépassent depuis longtemps le simple cadre de l'administration du personnel et on leur demande même maintenant de valoriser, développer et enrichir le « capital humain » comme certains théoriciens nomment maintenant les ressources humaines de l'entreprise.

Au-delà de cette dimension nouvelle de l'activité humaine qui (re)prend une place de plus en plus importante dans la stratégie des entreprises, la fonction a également connu une évolution majeure (révolution ?) avec l'arrivée des Technologies de l'Information et leurs applications RH.

Aborder les nouveaux services RH revient bien souvent à faire une approche TIC de la question. Ce sujet a déjà été abordé auparavant (cf. optimiser l'utilisation des TIC) et ne sera pas traité sous cet angle ici.

Un autre regard peut être porté sur cette dimension des nouveaux enjeux/services à développer pour la fonction. En effet, il existe une dichotomie importante entre la théorie des nouveaux services RH, très fournie lorsqu'elle aborde le sujet mais qui l'envisage sous l'angle technologique et les attentes des salariés et des autres clients internes.

Laurent MARUANI (Les Echos du 1/12/05) a dit « Les dirigeants d'activités fonctionnelles ne font que très peu d'efforts de valorisation de leur travail auprès de leurs utilisateurs, que nous préférons appeler clients internes. Il en résulte des mauvais fonctionnements préjudiciables à l'image de ces fonctions et qui fragilisent l'action globale de l'entreprise ».

En effet, les enquêtes effectuées dans le cadre de ce travail de fin d'étude, le montrent également, les fonctionnels RH qui sont parfois conscients de la nécessité d'adopter une posture de client interne à satisfaire, d'information et de communication quant à leur réalisation, ne savent pas toujours comment faire ou sont confrontés à des limites d'organisation ou de faisabilité.

Ne pas entamer cette démarche d'ouverture, de communication est dangereux dans nos contextes actuels de fragmentation, de remise en cause, d'externalisation, de recherche de

sens. Cela a des implications en termes de dysfonctionnements, mais aussi d'image interne et de qualité (voire même d'existence) de services.

Les Directions des Ressources Humaines, comme d'autres Directions fonctionnelles, ont trop longtemps adopté une attitude de caste, fermée aux opérationnels et éloignée de leurs préoccupations, ce qui vient brouiller leur image.

Néanmoins, il y a de multiples raisons (intérêts ?) qui peuvent pousser à adopter une attitude de marketing de la fonction RH :

- Lutter contre 2 dangers :
 - o Le recours à la sous-traitance qui touche de plus en plus de domaines de la fonction RH et qui viennent l'appauvrir dans l'entreprise
 - o Les services qui pourraient être utiles et qui ne sont pas proposés. Le marketing permettra de mettre l'accent sur les manques éventuels de chaque fonction et améliorer ainsi les services rendus aux clients internes, tant en qualité qu'en nombre.
- Satisfaire ses deux clients internes : la Direction de l'entreprise et le personnel de l'entreprise.
- Mettre en place une collaboration coopérante et développer la communication et les échanges.

Il s'agit donc de développer un marketing au service de la Direction des Ressources Humaines qui doit valoriser ses métiers sur ses marchés.

Cela peut se traduire en 5 étapes :

- Définir son domaine, son marché interne
- Valoriser son activité fonctionnelle
- Etablir un plan de production fonctionnel et l'appliquer
- Contrôler les actions
- Mettre en place une politique de rétribution pour chacun des fonctionnels RH

Cependant, certains des interlocuteurs, questionnés à ce sujet, ont pointés du doigt les limites de cette démarche de marketing de la fonction qui n'est pas toujours possible pour plusieurs cas :

- Le DRH qui ne se sent pas impliqué ou qui n'y voit pas d'intérêt,
- Une Direction qui ne s'empare pas de la question,
- La circonspection du personnel fonctionnel.

Voilà pourquoi avant de se lancer dans une réflexion de type marketing de fonction, il faut bien préparer sa communication, présenter à chacun des acteurs les bénéfices qu'il peut en tirer et les bienfaits que cela peut induire pour l'organisation.

Ce que confirme Pascal Delmas DRH de Tokheim qui estime que le DRH doit être capable de marketer son offre, son savoir mais aussi de les vendre, les défendre, les suivre et être sûr qu'ils conviennent au client final (Direction Générale, opérationnels, salariés...). Pour cela il doit adopter une vraie démarche marketing et mener une réflexion sur ses méthodes et outils de communication.

2. Mutualiser

Dans ce modèle d'organisation, un certain nombre de tâches administratives (paie, remboursement de frais) sont regroupés sur un même site afin d'améliorer leur efficacité et réduire les coûts. C'est un site où une entreprise regroupe certaines fonctions spécialisées - techniques, administratives ou financières - destinées à servir l'ensemble de l'entreprise, voire d'un groupe et des ses filiales.

A titre d'exemple, c'est ce qu'a fait Altadis en regroupant à Orléans, sur un site utilisant des techniques informatiques sophistiquées, ses activités de paie autrefois dispersés dans les usines du groupe. Ou encore Thalès qui a constitué un GIE pour supporter le SIRH de toutes les filiales du groupe.

Rendu possible, entre autres, par les progrès des techniques de télécommunication ce type d'activité centralisée a pour but à la fois de :

- permettre à l'entreprise de réduire ses coûts (en regroupant sur un site unique des activités qui étaient autrefois dispersées dans l'ensemble du groupe),
- d'améliorer la qualité du service (en normalisant et professionnalisant les procédures),
- de recentrer l'activité de chaque site sur son métier de base (par exemple en réduisant le personnel purement administratif dans les usines).

Comme dans beaucoup d'autres domaines, l'innovation vient des **entreprises américaines**, qui ont commencé, dans les années 1980, à regrouper sur un site européen unique, leurs activités de support juridique et de trésorerie.

Elles ont ensuite été suivies par les **firmes anglaises**, puis par les **entreprises européennes**, tandis que la liste des fonctions concernées s'allongeait de manière spectaculaire : gestion des ressources humaines et paie, achats et ventes, maintenance du réseau informatique, comptabilité, audit, logistique...

En janvier 2005, l'américain Caterpillar annonce le regroupement de la gestion de l'ensemble de ses opérations financières en Europe sur le site de Larne, en Irlande du nord. En février, l'allemand Lufhansa crée un centre de services aux consommateurs d'Europe centrale à Brno, en république Tchèque. En mars, Siemens installe au Portugal un centre de services administratifs et financiers à destination de l'ensemble des filiales européennes du groupe.

Entre 2002 et 2004 pas moins d'une petite centaine de projets de nouveaux «centres de services partagés » ont ainsi été créés à l'étranger par les firmes multinationales en Europe, avec à la clé près de 10 000 emplois.

Les CSP restent un concept aux limites parfois floues entre les quartiers généraux (qui ne sont au fond que des centres de services partagés polyvalents avec en plus une fonction décisionnelle), les bureaux commerciaux et enfin les centres d'appel (que l'on pourrait définir comme un type particulier de CSP spécialisés dans la relation clientèle).

Il peut être également crée un centre d'expertise interne, qui consiste à regrouper sur un même site l'ensemble des experts du groupe, permettant de réduire la dépendance vis-à-vis des prestataires extérieurs et de faire des économies d'échelle et un meilleur échange des expériences entre spécialistes et donc une plus grande efficacité de la fonction.

La mise en place de CSP pose les problématiques suivantes liées à :

- son rattachement hiérarchique : selon le contexte de la mutualisation, il peut être rattaché à la DRH, externalisé ou filialisé en interne ;
- sa localisation : dans une optique d'optimisation des coûts, il est localisé sur un site à faible coût de structure mais suffisamment équipé favorisant la dématérialisation des échanges avec les salariés et permettant un taux de suivi du personnel acceptable afin d'éviter trop de recrutements. Pour accueillir des CSP, il « suffit » donc de disposer d'une offre immobilière adaptée, de réseaux de télécommunications performants, et d'une main d'oeuvre qualifiée et multilingue dans un domaine technique spécialisé (comptabilité, informatique...).
- son pilotage et son contrôle : il nécessite la mise en place d'une instance de gouvernance (comité de pilotage) ainsi que la définition préalable d'indicateurs de performance (mesures attendues, plan d'actions) de règles et de procédures de gouvernance (reporting...) ;
- l'identification des clients internes : elle est fonction du contexte de l'entreprise, sachant que le principe directeur doit être la cohérence :
 - . entre les populations servies et les objectifs d'optimisation des coûts ;
 - . entre les populations servies et la représentativité des instances de gouvernance.
- la mise en place de processus gérés par les CSP : la mutualisation concerne essentiellement la gestion de processus de forte volumétrie et avec une forte connotation administrative (charge de travail administratif élevée, coûts élevés relativement facile à standardiser et à centraliser).

La mise en place de la mutualisation via des centres de services partagés (CSP) est récente. Elle a tendance à se développer même si les entreprises souhaitent rester dans une gestion de proximité, dans la mesure où elle constitue une opportunité d'optimisation opérationnelle et implique une réorganisation du service RH.

3. Externaliser

Jacques IGALENS distingue le recours à une expertise ponctuelle (conseil) et l'externalisation, qui consiste à confier à l'extérieur une mission permanente, pour laquelle les ressources internes ne sont pas forcément rares ou discriminantes.

L'externalisation implique donc la prise en charge par le prestataire d'un ensemble complet d'opérations et l'engagement sur l'efficacité globale de celles-ci.

Constituant un levier stratégique lui permettant de se recentrer sur des sujets sensibles (à titre d'exemple, la fidélisation des salariés à haut potentiel), l'externalisation de la fonction RH remonte aux origines de l'informatisation de la GRH avec la sous-traitance de la paie et de l'infogérance (gestion informatique des outils informatiques de la GRH).

Pour la fonction RH, l'externalisation se déploie sous des formes diverses, de façon assez classique et plutôt ancienne le recrutement (sur une partie du processus), le reclassement ou encore le conseil juridique. Depuis quelques années une nouvelle forme émerge : celle de l'externalisation complète de certaines fonctions et organisation ou BPO (Business Process Outsourcing). Ceci implique le transfert au prestataire de l'ensemble des responsabilités

administratives incombant initialement au service interne, l'entreprise gardant alors les décisions managériales et déléguant à son partenaire la mise en œuvre administrative de sa politique.

Dans l'enquête menée par le cabinet Markess International sur « les contributions de l'externalisation des applications et des processus RH » en 2006 auprès de 400 entreprises publiques et privées, 49 % d'entre elles affirment avoir recours à une forme d'externalisation RH, confiée pour 62 % à des prestataires de services. La paie reste le domaine RH le plus externalisé pour 63 % des entreprises, la formation et le développement des compétences pour 24 % et la gestion des temps et le recrutement pour 22 %.

Peut être également citée l'étude de William Mercer (Crandfield School of Management) réalisée en 2000 auprès de 3964 entreprises de plus de 200 personnes dans 15 pays d'Europe, qui révèle que près d'une entreprise sur trois externalise sa paie et un certain nombre de sa fonction de gestion administrative.

Toutefois, si l'externalisation est prépondérante dans l'industrie, la distribution et le commerce, elle est moins répandue dans les secteurs de la banque et de l'assurance.

Même les petites et moyennes entreprises sont concernées par ce phénomène. Elles externalisent alors, et notamment auprès des experts comptables, parce qu'elles manquent de ressources fonctionnelles et cherchent une flexibilité propice à leur croissance.

Le choix d'externalisation est guidé par des motivations à la fois économiques et stratégiques.

Les motivations traditionnelles au recours à l'externalisation sont donc la maîtrise des coûts par l'accroissement de la productivité des actes de gestion en autorisant le regroupement des compétences et des meilleures pratiques, une réduction des risques par l'expertise d'un bon prestataire extérieur et enfin la flexibilité indispensable lorsque évoluent les effectifs, l'organisation, les méthodes de gestion et les technologies.

Dans l'enquête menée par le cabinet Markess International ce sont bien la réduction et la maîtrise des coûts qui expliquent le recours à l'externalisation pour 48 % des sondés, le recentrage sur le cœur de métier ou des tâches à valeur ajoutée pour 42% et le gain de temps pour 16 %.

Par ailleurs, les résultats du second baromètre MERLANE réalisé en 2005 auprès de 48 responsables d'entreprise donnent les raisons qui poussent les DRH à recourir à l'externalisation : 63% considèrent que c'est un moyen de créer de la valeur et de se recentrer sur le cœur de métier, 35 % considèrent qu'elle permet de faire face à un accroissement temporaire de l'activité, 23 % considèrent qu'elle permet de déléguer la responsabilité de la fonction.

Toutefois toutes les fonctions de la GRH ne sont pas à externaliser. Selon les résultats d'une étude ISR et R&M auprès de 198 PDG d'entreprises en France (interrogés sur la question de savoir quelles missions doivent être conservées en interne) les fonctions suivantes, considérées comme stratégiques, ne doivent pas être externalisées : dans l'ordre des réponses, la rémunération, la gestion des hauts potentiels, les plans de succession et l'évolution des compétences. Ce qui dessine, de la part de ces dirigeants, la carte du cœur de métier de la DRH...

Cependant le recours à l'externalisation n'est pas sans risques. Il peut aboutir à la perte des contenus stratégiques et d'informations pertinentes ou à la privation de leviers décisionnels. Externaliser ne voulant pas dire se débarrasser, le pilotage (souvent compliqué) du prestataire est primordial. Et si l'externalisation permet de simplifier en apparence le travail de l'entreprise, il en augmente par conséquent les compétences de pilotage et abouti de fait à la perte quasi définitive de certaines compétences.

C'est pourquoi l'opération fait l'objet d'une préparation minutieuse sur le plan économique, stratégique et humain. En effet, un environnement et des pratiques trop hétérogènes, combinés à des ressources très dispersées et à un contexte social plus ou moins complexe, peut nécessiter une étape de préparation de l'externalisation, qui se traduit souvent par un premier niveau de transformation géré en interne, avec ou sans le support du futur prestataire.

Le planning de transformation doit ainsi tenir compte des caractéristiques de l'entreprise dans son ensemble, mais également du contexte de chacune des entités impactées. Pour sécuriser la préparation du programme d'externalisation et de la trajectoire de transformation, il faut une méthode et des d'outils :

- analyse de l'existant,
- analyse de la maturité des différentes entités,
- benchmarks sectoriels,
- modèle de processus,
- convention de services
- trajectoire du projet...

De plus, il existe des freins psychologiques à l'externalisation dans la mesure où elle implique une véritable modification de l'organisation, et la reconversion professionnelle des gestionnaires RH voire à leur transfert vers le prestataire. Un important accompagnement au changement est donc nécessaire pour réussir une externalisation.

Enfin, dans l'article "*risque de perte de sens, paru dans la revue Entreprises et Carrières du 28 novembre 2000*" Jacques IGALENS y voit aussi un risque de perte de sens : les salariés (du prestataire ou du Centre de Service Partagés cf. ci-dessous) n'ont plus la même relation à l'entreprise, en ce qu'ils deviennent plus attachés à leur métier qu'à l'organisation dans laquelle ils travaillent. De ce fait ils n'ont pas les repères historiques qui permettent de bien comprendre la signification des situations de travail en fonction des relations vécues par les acteurs et risquent de mal comprendre l'équilibre des rapports de force, faute d'une bonne vision de la totalité des situations de travail.

Christophe Percevault Directeur de la Rémunération et de la Mobilité Internationale de SANOFI AVENTIS est contre l'externalisation des tâches RH. Il considère que cela revient à admettre que l'on ne peut pas bien faire les choses soi-même. Il ajoute que c'est injustifié de dire qu'on externalise les fonctions à faible valeur ajoutée (par exemple l'administration du personnel). Aujourd'hui, il estime que le choix de faire externaliser certains services est un problème d'éthique propre à chaque DRH et que l'objectif économique relève d'une vision à court terme.

4. Construire l'équipe RH

De plus en plus, et c'est normal, le DRH doit montrer qu'il est source de valeur, apporter des solutions d'ordre stratégique, et rationaliser ses ressources en fonction de son marché interne, de l'organisation de l'entreprise et des moyens, y compris économiques, dont il dispose.

Selon le contexte et l'environnement de l'entreprise, la DRH peut s'entourer de généralistes de la fonction RH ou de spécialistes dans des domaines techniques, voire les deux. Cette distinction ne laisse rien présager quant à de possibles externalisations qui viendraient peut-être renforcer les services rendus aux salariés et qui s'intégreraient dans des orientations plus larges de la Direction Générale.

La composition de l'équipe RH va également dépendre du profil du DRH, de ses compétences, de son positionnement à l'égard de la direction générale et de la politique qu'il compte mettre en place en la matière et des moyens qui y sont alloués. Quoi qu'il en soit, constituer une équipe RH se fait en interdépendance avec la politique générale de l'entreprise, avec l'implication de la Direction Générale.

En effet, plusieurs de nos interlocuteurs nous ont relaté les difficultés qu'il y avait à mettre en place une politique de gestion des ressources humaines novatrice, même avec l'appui d'une Direction Générale active en la matière, tenter de le réaliser sans cet appui paraît difficile, voire utopique.

a) Le DRH

La DRH, c'est notre posture, peut être facteur de différenciation et de compétitivité sous certaines conditions. Cette nouvelle posture de partenaire stratégique du DRH implique la maîtrise ou l'acquisition de compétences techniques (propres au secteur d'activité de l'entreprise, financières, comptables, managériales, marketing) ainsi que l'entretien de relations privilégiées avec le directeur général.

C'est hors du cadre technique propre à sa fonction que son rôle est le plus décisif (compréhension des enjeux internes à l'entreprise, des enjeux techniques de production liés à l'activité, des enjeux financiers, des enjeux de marketing interne, management de son équipe) ainsi que dans sa capacité à comprendre et adopter les langages utilisés par les autres Directions de l'entreprise.

C'est sur cette dimension de marketing interne que sa place par rapport aux autres Directions de l'entreprise se joue, dans sa capacité à prendre en compte les besoins de ses clients internes, à les satisfaire et à valoriser ses actions.

Dans ce cadre, le DRH peut ne pas être un spécialiste d'une des fonctions RH, mais plutôt un généraliste qui coordonne un ou plusieurs spécialistes et qui donne des priorités à la politique qu'il élabore en partenariat avec la Direction Générale et qu'il décline ensuite au sein de ses propres services.

Mettre en place une politique Ressources Humaines est avant tout une décision stratégique qui incombe à la Direction Générale. Le choix du profil du DRH dépend de la volonté de la Direction qui doit s'appuyer sur une analyse de fonction fine qu'elle aura élaboré en amont

(cf. recruter dans la gestion des talents), et en fonction de la stratégie qu'elle souhaite mettre en oeuvre.

Il ne sert en effet pas à grand-chose de recruter un partenaire RH si l'organisation du moment réclame un administrateur RH. Il faut alors prendre en compte différents facteurs tels l'organisation, les ressources, mais aussi savoir prendre la bonne décision au bon moment.

Vue la semaine dernière sur un site d'offre d'emplois :

Human Resources Business Partner

Véritable partenaire de réflexion/action de ses clients internes, il intervient en tant que conseil sur les aspects d'organisation, prise de décision, conduite du changement, optimisation des talents et développement des compétences ainsi que sur la gestion administrative du personnel (300 personnes à dominante commerciale et services). Il met en œuvre sur le terrain les stratégies et outils RH définis par la maison mère aux Etats-Unis, en les adaptant, le cas échéant, aux particularités des divisions françaises. Il pourra, dans le cadre de sa mission, s'appuyer sur les services experts de la DRH France (monster).

On le voit bien au travers de cette annonce, le profil recherché n'est pas celui d'un technicien mais celui d'un conseil apporteur de solutions internes à destination des autres services de l'entreprise qui recrute.

Pour Christophe Esclattier DRH de Toshiba qu'une des compétences spécifiques et difficile que le DRH doit posséder est « l'intelligence et le bon sens », c'est-à-dire la capacité de réflexion, d'analyse, d'intuition, de relationnel, de communication, avoir une vision à moyen et long terme ainsi qu'une réflexion contributive au développement du Business.

Le choix du DRH est dicté par l'organisation interne, la culture d'entreprise, son activité, la personnalité du Dirigeant.

Rappelons-le ici, notre but n'est pas de dresser le profil du DRH idéal, il n'y en a pas. Notre démarche s'inscrit dans un cadre plus vaste qui est de savoir dans quelle(s) mesure(s) la DRH peut être un partenaire apporteur de compétitivité et de différenciation pour l'entreprise.

Pour nous, c'est le cœur de ce travail, cela est possible mais pas dans tous les cas, pas sur tous les aspects qui composent la gestion des ressources humaines (voir tableau page suivante) et de façon identique dans toutes les entreprises.

b) L'équipe RH

Les innovations portées par les Techniques de l'Information ont favorisé l'industrialisation des activités de GRH et avec le développement de nouveaux services RH. Plus précisément, une question fondamentale sur la nature de l'entreprise est « faire ou faire faire ? », **c'est-à-dire : pourquoi une entreprise choisit-elle d'utiliser ses ressources internes pour une tâche plutôt que de l'externaliser ?**

En effet, dans un cadre où il est demandé à chaque service de l'entreprise de justifier ses coûts et au-delà même parfois son existence, cette question semble cruciale.

Il n'y a bien sûr pas de réponse définitive à cette question et sans tomber dans les poncifs les plus éculés, on peut dire que si toutes les entreprises tentent de baisser leurs coûts, notamment ceux liés aux fonctions support, toutes les tâches ne sont pas à externaliser et les exemples d'externalisation puis d'internalisation sont nombreux.

Dans ce cas, comment procéder ?

L'activité de la GRH a été scindée en cinq grandes familles de missions selon la typologie de P. GILBERT. Ce découpage doit être adapté à la situation de l'entreprise. Chaque découpage peut lui-même être détaillé bien plus en fonction de son caractère d'importance au sein de l'organisation RH. Ensuite, charge à l'entreprise d'identifier les missions qu'elle considère comme stratégique ou qu'elle souhaite continuer à maîtriser.

Parce que la constitution d'une équipe est avant tout un choix pragmatique entre des besoins à satisfaire et des contraintes économiques à prendre en compte, il est apparu important de tenter d'apporter une grille de lecture qui facilite les prises de décision entourant la constitution d'une équipe RH.

Tâche	Caractère stratégique					Ressources internes		Décision
Production de la paie : - Recueil des éléments - Calcul et versement - Production des états de déclaration - Information des régimes de prévoyance et retraite - Mise en place d'une politique de motivation	1	2	3	4	5	OUI	NON	
Administration du personnel - Création du dossier individuel - Administration du personnel et suivi de carrière - Clôture du dossier - Gestion des temps et des congés	1	2	3	4	5	OUI	NON	
Formation - Définition du plan de formation - Mise en œuvre du plan - Evaluation/bilan de fin d'année	1	2	3	4	5	OUI	NON	
Recrutement interne et externe - Recensement des besoins - Gestion des candidats internes - Prise en compte des souhaits de mobilité interne - Mise en place de parcours de carrière - Recherche de candidats externe - Sélection	1	2	3	4	5	OUI	NON	
Stratégie, pilotage et relations sociales - Production du bilan social - Réalisation des tableaux de bord - Relation avec les instances de représentation du personnel - Négociation collective	1	2	3	4	5	OUI	NON	

Ce tableau est à entrées multiples.

Afin que chaque dimension soit challengée, il faut la mesurer selon son caractère d'importance. Cette mesure est variable selon chaque entreprise, en fonction de son organisation, de ses équipes, de son activité mais aussi en fonction de choix plus subjectifs liés à la personnalité du Dirigeant. La grille de mesure allant de l'activité jugée la plus basique à celle jugée la plus techniquement exigeante ou financièrement intéressante.

Puis chaque partie ou sous-partie est examinée en fonction de la possession de la compétence par l'entreprise : « Pour cette tâche, dispose-t-on de la ressource interne pour la mener à bien ? » Oui ou non. Les choix ne font pas état ici de possibles passages par une formation ou période d'adaptation mais cela peut venir compléter la réflexion mener à partir de notre grille de lecture.

Vient ensuite la partie décision qui concerne les choix qui seront effectués à l'issue de l'analyse de notre grille. Cette colonne est le résultat des interactions entre les colonnes précédentes et qui guident les choix qui seront pris.

Quels choix ?

- Celui de conserver une activité au sein de l'entreprise suivant qu'on la juge stratégique, suivant qu'on la juge peu ou pas stratégique mais que l'on a en interne la ressource pour s'en charger et que garder une personne dans l'effectif peut aussi constituer un acte de gestion, de management.
- Celui de développer une activité en formant ou en recrutant du fait d'un possible manque de compétences internes, voire d'un départ en retraite qu'il faudrait préparer.
- Celui de songer à l'externalisation d'une activité en fonction de son importance relative dans l'entreprise et des ressources internes concernées. Cette décision sera ensuite validée en tenant compte de la qualité de l'offre de services externe et du coût de l'opération.

Cette grille oblige les décideurs RH à se positionner quant à l'importance qu'ils accordent à chaque dimension de la GRH et même à s'interroger sur leurs missions (ce qui rejoint le marketing de la fonction RH)

D'autre part, cette grille amène à faire des choix conditionnés par l'activité de l'entreprise. Par exemple, pourquoi conserver un responsable du recrutement au sein de l'entreprise si par ailleurs celle-ci n'en effectue qu'un nombre limité ? Sauf si elle juge cette activité stratégique, mais cela permet à cette occasion de le réaffirmer.

⇒ Par exemple, chez ALCATEL, jusqu'en 2002, toute la mobilité interne et les souhaits de mobilité étaient gérés par une plateforme centralisée à Colombes et administrée par un cabinet de conseil en RH externe à l'entreprise.

⇒ Les cabinets spécialisés dans le reclassement externe sont de plus en plus sollicités dans le cadre de l'accompagnement et la gestion de la mobilité interne par les entreprises car les compétences à mettre en œuvre en termes d'accompagnement sont proches et les entreprises ne les ont pas en internes.

⇒ L'arrivée massive des TIC a donné une autre dimension à la notion d'externalisation. Des sociétés comme IBM proposent des formules globales qui vont de la gestion de la paie à la gestion des carrières.

La constitution d'une équipe RH correspond à un moment fort de la vie de l'entreprise. Le choix du DRH, de son équipe sont indissociables de la stratégie globale de cette dernière.

Rationaliser ces choix, recentrer son activité sur les dimensions à caractère stratégique ou à forte valeur ajoutée, développer ses équipes, augmenter la satisfaction des clients internes, en un mot développer les savoir-faire (de son équipe) et le faire savoir (à ses clients internes) sont des enjeux importants de la constitution de l'équipe RH.

Maurice Brom DG de Mondial Assistance France attend du DRH qu'il l'aide à décloisonner les services et mettre en place une vraie task force RH en vue d'améliorer la qualité du recrutement, de gérer les compétences, d'améliorer et de développer les formations à distance de type elearning.

II. 2^{ème} étape : décliner et mettre en œuvre la stratégie

Si on considère une DRH efficiente, elle peut devenir véritablement facteur de compétitivité et de différenciation, et donc renforcer sa crédibilité interne, si elle prend une part active dans l'élaboration et dans le déploiement de la stratégie. Décliner ? Par quels chemins cela passe t il ? Dans quelle mesure et par quelles implications nouvelles le DRH peut se positionner en tant que moteur du déploiement de la stratégie dans l'entreprise ? C'est l'objet des lignes qui suivent.

A. Traduire la stratégie pour faire adhérer

Gérer les ressources humaines requiert une bonne connaissance de tous les aspects opérationnels de l'entreprise, une intelligence suffisante des bases économiques, financières et comptables, une capacité d'intégration avec les autres fonctions de l'entreprise et, à partir de là une flexibilité et une adaptabilité des instruments et des stratégies. Dans ce cas la GRH devient une fonction transversale, complexe avec des valences de compétitivité et de différenciation. Il est indispensable de pouvoir décliner la stratégie de façon à fédérer les différents acteurs.

Le succès de la diffusion de la vision dépend de cinq facteurs :

- un bon timing ;
- une communication incessante ;
- une attention particulière au renforcement permanent de sa crédibilité ;
- la mise en cohérence des processus de l'entreprise ;
- la mesure des résultats.

1. Choisir le bon moment

Le timing du lancement de la vision est un facteur essentiel, dont peut dépendre la réussite ou l'échec. Deux aspects méritent une attention particulière :

- Savoir attendre.

L'heure n'est pas toujours propice au lancement d'une vision. En particulier, si l'entreprise se trouve dans une situation difficile, il est préférable de se concentrer d'abord sur les problèmes qui barrent l'horizon à court terme. C'est ce qu'a su faire Lou Gerstner lors de son arrivée à la tête d'IBM en 1993. L'entreprise perdait alors 8 milliards de dollars par an. Beaucoup attendaient de Gerstner une vision salvatrice. Il s'y est refusé, préférant se consacrer à la restauration de la compétitivité d'IBM. Ce n'est que trois ans plus tard qu'il a dévoilé sa vision à long terme. L'entreprise, pensait-il, était alors suffisamment rétablie pour y prêter l'oreille.

- Une fois la vision annoncée, aller le plus vite possible.

Si les premiers efforts de déploiement de la vision au travers de l'entreprise s'étalent sur une durée trop longue, leur impact s'éroussera. Il faut capitaliser sur l'enthousiasme initial et le

traduire rapidement en actions concrètes, avant que l'inertie inhérente à toute organisation ne reprenne le dessus. De plus, prendre son temps risque de laisser la porte ouverte aux opposants pour décrier la nouvelle vision.

2. Communiquer sans relâche

Il ne faut pas s'attendre à voir l'entreprise adopter spontanément la nouvelle vision. Ce n'est qu'au prix d'efforts de communication intenses et répétés que l'on peut espérer vaincre les scepticismes et les oppositions :

- Veiller à l'implication personnelle du PDG.

Si le patron de l'entreprise ne s'engage pas personnellement dans la communication de la vision, celle-ci n'a aucune chance d'être prise au sérieux. Celui-ci doit multiplier les rencontres avec les salariés, les clients et les actionnaires et en profiter pour répéter son message..

- Traduire les discours en actions.

Même réguliers et enthousiastes, les discours ne suffisent pas à faire adhérer pleinement à une vision. Un comportement quotidien en adéquation avec les valeurs promues et des actes symboliques forts sont nécessaires pour en assurer le crédit.

- S'appuyer sur une masse critique de partisans.

Le PDG ne peut pas à lui seul assurer la diffusion de la vision. L'expérience montre que s'il ne peut pas compter sur le soutien actif de la totalité de l'équipe dirigeante et de certains managers, la vision aura beaucoup de mal à s'imposer. Il est donc essentiel, avant même son lancement, de compter ses partisans.

Ce que nous confirme Marc Lachaize DRH de DCN lorsque, lors du changement de statut de DCN (passage d'un statut public à un statut privé), le top management de l'entreprise c'est particulièrement impliqué dans l'explication de cet important changement pour l'entreprise.

3. Assurer la crédibilité de la vision

Il est souvent reproché aux visions d'être un simple artifice de communication. Démontrer qu'au-delà des mots et des symboles, la vision a un impact réel sur la façon dont est gérée l'entreprise est ainsi un enjeu essentiel :

- Résister à la pression du court terme.

Céder à la pression de ceux qui exigent des résultats rapides et se détourner pour cela de la ligne de conduite tracée par la vision peut lui porter un coup fatal. Il est important d'y résister dans toute la mesure du possible.

- Agir en cohérence avec la vision.

Les décisions prises par les dirigeants constituent des révélateurs : si elles sont contradictoires avec le discours affiché, les collaborateurs en tireront les conclusions qui s'imposent.

4. Aligner les processus RH

Il faut veiller à ce que les actes mêmes les plus quotidiens soient en cohérence avec la vision. Le lancement d'une nouvelle vision impose donc de revoir ses modes de fonctionnement, en particulier dans les domaines suivants :

- Les processus de prise de décision.

Les modalités de prise de décision doivent garantir que les choix sont conformes à l'orientation fixée par la vision.

- Le recrutement.

Les critères de recrutement doivent garantir que les nouveaux entrants ont les capacités requises pour mettre en œuvre la vision et adhèrent aux valeurs de l'entreprise.

- L'évaluation et la promotion.

Inclure dans les objectifs et les critères d'évaluation la contribution à la mise en œuvre de la vision montre clairement l'importance que l'on y attache. Supposons qu'une des valeurs fortes de la vision soit la promotion d'un esprit international. Cette valeur pourra par exemple se traduire par un objectif de diversification des nationalités des cadres de telle unité.

5. Mesurer l'appropriation du message

Comme tout programme important, la vision doit faire l'objet d'un suivi rigoureux et régulier de ses progrès. Les dirigeants pourront ainsi faire porter leurs efforts de communication là où les réticences sont les plus fortes. Par ailleurs, l'existence d'un vrai système de mesure est une preuve supplémentaire de l'attachement de la direction à la vision.

- Evaluer les progrès sur chaque public visé.

La vision s'adressant aussi bien aux clients qu'aux employés ou aux investisseurs, il est important de comprendre, à l'aide d'indicateurs quantitatifs ou par le biais de contacts plus subjectifs, dans quelle mesure elle obtient l'adhésion de chacun de ces publics. De nombreuses entreprises organisent ainsi régulièrement des réunions d'actionnaires à cet effet. IBM mesure la diffusion de sa vision auprès des employés à l'aide d'un questionnaire de 140 questions qu'elle fait circuler dans les 165 pays où elle est présente, selon un cycle de 18 mois.

- Faire du système de mesures un outil de progrès.

Le suivi de la diffusion de la vision doit être exploité comme un véritable outil de pilotage. Pour exploiter efficacement les résultats du suivi, il faut les centraliser afin d'évaluer dans quelle mesure la vision satisfait bien aux attentes de tous les acteurs de la vie de l'entreprise. En effet, trop souvent, les études menées auprès des clients, des employés et des investisseurs sont conduites par des départements différents.

Nombreux sont les salariés qui gardent un souvenir amusé ou critique des visions qu'ont pu afficher leurs employeurs. Lancées par la direction à grand renfort de communication, celles-ci ont généralement été oubliées au bout de quelques mois, sans avoir eu d'impact significatif sur le fonctionnement de la société.

Pourtant, la vision peut être un outil de management très efficace : exprimer de façon crédible et motivante les ambitions poursuivies mobilise les énergies et guide les efforts. Le succès durable d'entreprises comme Toyota, General Electric ou Tetra-Pak s'appuie ainsi sur une vision forte, qui guide depuis des années les décisions de chaque entité et les actions de chaque collaborateur.

Ce que nous a confirmé Jean-Noël Thiollier DGA/DRH de l'ANPE pour qui le DRH est un acteur de premier plan dans la diffusion de la vision et un ambassadeur du Directeur Général qui inlassablement explique la stratégie de l'entreprise.

B. Incarner et diffuser la culture d'entreprise

Toute entreprise, quelle que soit sa taille, forme un sous-groupe social composé d'individus appartenant à une ou plusieurs cultures nationales, régionales et professionnelles. Pour assurer la cohérence de cette mosaïque, l'entreprise a besoin de créer une identité collective, qui deviendra le point de repère de tous ses membres.

La question de la culture nationale en gestion est apparue lorsque des chercheurs ont commencé à analyser les liens qui pouvaient exister entre culture nationale et performance, dans la mouvance du management comparatif.

Geert Hofstede est considéré comme le pionnier dans la recherche en gestion s'intéressant aux interférences entre les composantes culturelles nationales et l'organisation des entreprises. En 1980, ces travaux sont basés sur des réponses faites à un questionnaire envoyé au 116 000 employés d'IBM afin d'analyser l'impact des valeurs et les perceptions dans le travail. L'idée développée est que les modèles de culture se base sur des systèmes de valeur observables susceptibles d'être stable.

La **culture d'entreprise** peut être définie comme l'ensemble des éléments particuliers qui expliquent les bases du fonctionnement d'une entité spécifique. Elle est un ensemble de valeurs, de mythes, de rites, de tabous et de signes partagés par la majorité des salariés.

Les **valeurs** sont les préférences collectives qui s'imposent au groupe, les croyances essentielles, les normes qui définissent les façons d'agir et de penser. Plus concrètement, les valeurs forment la philosophie de l'entreprise. Elles déterminent sa charte de conduite exprimée par le règlement intérieur, les descriptifs des postes, ainsi que par le système de récompense et de sanctions adopté. Les valeurs établissent les interdits, les tabous, les marges de liberté qui ne doivent pas être violées.

Les **mythes** sont les légendes, les histoires associées au passé de l'entreprise. Ils servent à renforcer les valeurs communes. Ils peuvent être liés aux personnalités qui marquent ou qui ont marqué la vie de l'entreprise.

Les **rites** sont des pratiques qui découlent des valeurs partagées. Le recrutement, les réunions de travail, les réceptions, l'évaluation du personnel sont des exemples de ces pratiques. Le recrutement apparaît comme un rite d'initiation, de passage.

La culture regroupe également les **symboles** tels que le port de l'uniforme ou d'un badge qui permet de distinguer les membres de l'organisation de ceux qui lui sont extérieurs. De façon plus subtile, le langage apparaît comme le symbole le plus expressif de la culture. La mise en place d'un langage commun facilite la circulation de l'information, la communication sociale et la prise de décision. Ce langage unique se manifeste non seulement par un vocabulaire spécifique, mais également par les formulaires adoptés, le style de communication retenu (lettres, rapports, ordres écrits), ainsi que par les procédures de contrôle.

1. S'approprier la culture et l'incarner

La culture d'une entreprise doit être cohérente par rapport à son domaine d'activité, ses objectifs, ses axes stratégiques, les actions menées et les discours tenus. C'est cette cohérence qui permet une appropriation aisée et quasi inconsciente par les différents acteurs.

La culture peut être intégrée par les acteurs dès la création de l'entreprise. C'est le cas lorsque la personnalité des fondateurs est un mythe majeur (mythe d'origine). Le créateur est alors plus qu'un apporteur de capitaux. Il prépare l'avenir de l'entreprise selon ses connaissances, mais également en fonction de ses croyances, de sa personnalité et de sa philosophie.

Les acteurs peuvent également être fédérés autour d'événements marquants. Il s'agit des mythes héroïques, c'est-à-dire des moments de gloire vécus par l'entreprise. L'histoire unique de l'entreprise forge les mythes et les rituels qui y sont admis.

Certaines entreprises ont même fait appel à des historiens pour retracer leur passé. Pour que les salariés soient mobilisés, pour qu'ils s'identifient à leur entreprise, ils doivent s'approprier son histoire.

Outre la culture choisie et incarnée au sein d'une entreprise, on remarque une transposition des cultures d'une entreprise à l'autre. En effet, dans une même entreprise, il y a des profils culturels différents. On appelle alors culture professionnelle la culture au travail acquise dans une autre entreprise.

A noter que chaque acteur de l'entreprise incarne la culture à son niveau. Cependant, même si lors du recrutement, on favorise les candidats adhérents à la culture et même si l'on pousse les salariés en place à l'incarner, il arrive qu'un individu ne s'identifie pas à la culture de son entreprise. S'il a un esprit de " leadership ", il peut essayer de la faire évoluer. S'il échoue dans cette tentative, il sera marginalisé par le groupe. Il se peut qu'un individu refusant les valeurs de l'organisation décide d'y rester exclusivement pour son épanouissement financier. Il ne sera jamais mobilisé par les discours de l'entreprise.

Pour que les salariés soient mobilisés, pour qu'ils s'identifient à leur entreprise, ils doivent s'approprier son histoire.

De plus en plus, les entreprises cherchent des candidats techniquement capables, mais surtout ayant des valeurs et des aspirations correspondant à la culture en place. Si cette procédure favorise l'intégration de l'individu, elle freine néanmoins l'évolution de la culture interne dans la mesure où celle-ci n'est pas contestée et ne peut s'enrichir par un rapport externe. Le

regard critique d'un nouveau salarié peut contribuer à la remise en cause de certaines pratiques.

Par exemple, si l'entreprise développe une stratégie d'innovation, le manager RH devra favoriser une culture encourageant la prise de risque.

2. Diffuser la culture

La diffusion de la culture d'entreprise s'effectue de façon descendante. La culture est choisie par la direction (même si elle peut être influencée ou modifiée par les salariés) et elle est relayée aux différents acteurs. Notamment, elle est propagée via les éléments mêmes qui la composent. En effet, elle est induite dans les comportements, les normes, les règles (le règlement intérieur), les chartes, le langage, les discours en interne, la communication institutionnelle... La culture de l'entreprise est dévoilée en parallèle à son image. L'entreprise communique sur son idéal et ses valeurs.

Par exemple, le groupe l'Oréal est fier de sa culture. Selon sa direction, celle-ci regroupe quatre valeurs fondamentales : la qualité maximale (respect des clients) ; la passion du produit (défi de l'innovation) ; la culture de la performance et un climat d'harmonie humaine, qui passe par le respect de la différence. Un salarié doit connaître et épouser ces valeurs pour être "Oréalien".

Cependant, deux décalages peuvent contre carter la diffusion de la culture.

- Le premier se situe entre ce que l'on souhaiterait être et ce que l'on est réellement. D'où le besoin de cohérence évoqué précédemment. Dans son discours comme dans ses actes, le DRH doit respecter les lignes directrices fixées.
- Le deuxième intervient entre le prescrit et le réel. La culture d'entreprise doit être bien comprise et intégrée (voire même acceptée) pour être appliquée. Si les acteurs n'ont pas saisi la culture ou qu'ils la réfutent, ils agiront contre elle. Deux alternatives se posent alors à la Direction : repenser la culture et la faire évoluer ou revoir son mode d'inculcation.

Pascal Delmas DRH de Tokheim nous confirme que le DRH est responsable de l'évolution des mentalités et des comportements en s'appuyant principalement sur deux outils la formation et la communication.

Depuis quelques années, la plupart des fonctions prennent en compte la culture pour atteindre leurs objectifs. Et de ce fait, les éléments constitutifs de la culture sont diffusés par les actions, les façons de penser et de traiter les sujets... Ils sont donc induits dans les comportements et les procédures et par là même, diffusés à tous.

Ainsi, la gestion du personnel touche à la manière dont l'entreprise traite ses employés. Un système d'appréciation ou de rémunération témoigne de la manière dont l'organisation prend en compte la personne et son activité.

Des liens existent aussi entre la culture et le marketing. D'une part, avec l'importance des symboles propres à l'entreprise qui apparaissent dans les transactions, c'est-à-dire les rites et traditions intervenants dans l'activité commerciale. D'autre part, dans le développement

particulier des entreprises tournées vers le marché sous l'influence de leur fondateur : le passé oriente l'entreprise vers certaines formes du marketing.

En gestion de production, ce sont moins les outils qui changent que la façon de produire. L'intérêt de la culture est d'adapter les modes de gestion aux évolutions de l'activité. De même, la culture est un ensemble de références intervenant dans le management.

Chez General Electric Olivier Piani DG Europe confirme l'importance capitale de la culture d'entreprise qui est le liant entre tous les métiers du groupe GE. Et dans cette optique, la DRH se voit confier la mission stratégique de véhiculer "l'esprit GE".

3. Communiquer autour de la culture

L'homme n'agit pas de façon uniquement rationnelle. Il agit en fonction de la représentation qu'il se fait des buts, des faits et de son intérêt. Les politiques de communication et d'information ont donc une importance cruciale dans la formation de cette perspective.

Bruno HENRIET a proposé un intéressant modèle d'analyse des besoins de communication d'un salarié. Il est représenté par le schéma suivant.

	La tâche	Le rôle
L'individu	1. Compréhension	3. Confrontation
Le Groupe	2. Coordination	4. Cohésion

a) La compréhension

Le salarié a d'abord besoin de comprendre dans quelle entreprise il travaille (ses produits, ses marchés, ses clients, ses enjeux) et ce que l'on attend de lui dans l'exécution des tâches qui lui sont confiées. C'est une communication opérationnelle permettant à l'individu de travailler normalement. Elles relèvent donc, d'une part du manager de proximité et d'autre part du « système ».

Les entreprises répondent à ce besoin par des moyens variés (livrets d'accueil, rôle de l'encadrement, système informatique permettant un affichage continu du niveau des performances, les procédures assurance qualité lesquelles sont bien maîtrisées, les journaux d'entreprise, les séances d'information par l'encadrement, les journaux vidéos dans les lieux de passage ou à la cantine) sont autant de moyens de communiquer des informations sur la vie de l'entreprise.

b) La coordination

Elle porte sur l'information nécessaire pour travailler avec d'autres. Le salarié a besoin de communication dans les deux sens. Cela évite le cloisonnement, favorise la synergie et la créativité, et lorsqu'elle est organisée en ce sens, l'apprentissage collectif.

Pour créer les conditions de cette coordination, l'entreprise favorise le travail en groupe, les échanges autour de problèmes à résoudre, les réunions d'équipe.

Dans les secteurs industriels travaillant en continue, où ces échanges sont plus difficiles, il y a néanmoins des solutions dont voici 2 exemples :

Chez Citroën : arrêt de la production 15 minutes/semaine pour informer le personnel sur l'actualité de l'usine, sur les modifications de produits, ...

Chez Renault : l'organisation par unité élémentaire de travail (U.E.T.) d'une vingtaine de personnes permet au responsable d'organiser cette communication.

c) La confrontation

Il s'agit de répondre au besoin de confronter sa manière de travailler avec celle des autres, de se positionner dans un ensemble et de favoriser l'amélioration grâce à cette confrontation des idées et des pratiques. Il y a, à ce niveau un côté passif (savoir ce que font les autres), mais surtout la création d'une dynamique productrice de progrès. La formation peut indirectement faciliter ce niveau de communication par l'occasion qu'elle donne de rencontrer des collègues éventuellement d'autres entreprises.

Certaines ont un parcours d'intégration des nouveaux très structuré leur permettant d'avoir une vue large de l'entreprise et de son projet.

La démarche qui se développe de plus en plus, d'échange et de structuration des enseignements issus des « bonnes pratiques », avec diffusion de ces enseignements par les médias internes, est un support puissant de réponse à ce besoin.

Certains vont plus loin en organisant des sortes de concours internes permettant de faire émerger, de valoriser et de diffuser les initiatives les plus intéressantes.

Ici la capacité de la communication de confrontation à dépasser le côté passif pour se transformer en dynamique de progrès ne doit rien au hasard. Dans ces entreprises, il y a au plus haut niveau une volonté de promouvoir le progrès par l'implication du personnel et de reconnaître les efforts et les succès de manière visible, et une structuration de la démarche de valorisation.

d) La cohésion

La cohésion, c'est ce qui donne du sens, qui permet la création d'une identité et l'adhésion aux buts de l'entreprise. C'est le partage d'une culture commune, de réflexes communs. Mais il ne suffit pas d'avoir une culture commune. Il faut aussi que cette culture soit cohérente avec les attentes du client.

Les entreprises les plus performantes ont en commun de communiquer à la fois sur une vision d'avenir et sur un processus de changement interne. Une vision d'avenir sans projet de changement interne perceptible ou crédible donne les échecs de ce que l'on a appelé « les projets d'entreprise ». Un processus de changement sans vision stratégique provoque l'hypertrophie d'une machinerie technocratique.

Cohésion ne signifie pas qu'être toujours d'accord, mais l'être sur l'essentiel.

Par exemple, les démarches de qualité totale ont de ce point de vue un potentiel structurant très fort pour la communication interne. Elles sont fondées sur la notion de progrès permanents par « petits pas » ou par « percées », c'est-à-dire, sur le mouvement et non la conservation. Elles ne fonctionnent que si les hommes de bas en haut sont impliqués et promeuvent l'image d'une entreprise réactive, adaptative, innovante, agile dans ses mouvements.

Bref ce qui rassemble, c'est le progrès à accomplir demain, et la valorisation des efforts de tous ceux qui ont permis d'atteindre le niveau d'aujourd'hui. C'est le processus de changement qui donne du sens. La communication, c'est aussi écouter.

Pour Maurice Brom DG de Mondial Assistance France, la communication interne est importante au sein de l'entreprise, elle fait d'ailleurs partie de sa culture et c'est la raison pour laquelle ce service est rattaché au service RH. Pourtant cette culture très sympathique, mettant en avant la qualité de service, le sourire a des inconvénients. En effet, très ancrée et très forte chez Mondial Assistance France, elle limite le développement de la culture des processus.

C. Développer la ligne managériale

La **qualité du management** constitue un levier du développement des compétences et de l'implication dans le travail.

Il importe donc que la fonction RH dote le management d'outils lui permettant d'être efficace dans sa prise de décision et forme les managers.

Selon Véronique Menard, DRH Strategy Ernst&Young: le rôle de la DRH et de son équipe est de faire en sorte que les managers s'approprient la politique RH par des outils et des processus politiques définis comme politique d'accompagnement de la stratégie.

Amener un degré de maturité des hommes de façon à passer d'une vision quotidienne par la hiérarchie des ressources à une vision et un management qui permettent aux individus de contribuer eux-mêmes à la stratégie.

1. Développer le rôle du manager dans la gestion de la performance

La clé d'un **management** compétitif réside dans le fait d'être à l'écoute du potentiel et des talents de chaque membre du personnel et de créer les conditions pour le valoriser.

Il se traduit dans la fixation d'objectifs individuels et collectifs, dans la formation des managers. Toutefois, les pratiques du management ont évolué compte tenu de la complexité de l'évolution des organisations. Enfin, il existe plusieurs niveaux de déploiement du management de la performance.

a) Fixation d'objectifs individuels et collectifs

Le succès d'une stratégie est lié à sa mise en œuvre par l'ensemble des acteurs : elle doit être traduite au niveau des objectifs des équipes puis des objectifs individuels de façon à récompenser les progrès effectués et sanctionner les insuffisances constatées.

Il importe donc que l'attention et l'énergie des managers et des équipes soient focalisées sur des objectifs précis et mesurables. Dans ce processus de performance du management, sont élaborés chaque année les objectifs des équipes (déclinés en objectifs individuels), sont aussi définis les critères de mesure de l'efficacité et enfin décidés les mesures d'accompagnement pour faciliter la réussite (coaching, formation...).

A titre d'exemple, une entreprise qui cherche à renforcer la qualité de service à ses clients doit encourager l'autonomie et la responsabilisation des salariés au contact de ses clients, ce qui peut nécessiter de faire évoluer les pratiques de management des responsables opérationnels.

b) Formation des managers au management de la performance

De nombreux dysfonctionnements sont apparus dans la politique d'évaluation:

- les objectifs sont souvent limités à la seule dimension économique reléguant les mesures de satisfaction client ou la motivation du personnel au second plan ;
- les politiques de rémunération ne correspondent pas aux attentes et implications des salariés
- des formations accordées dans des domaines parfois éloignés des contenus des responsabilités ou non réalisées.

Les attentes des entreprises, qui tournent autour de plus d'autonomie et plus de prise d'initiative amènent à une responsabilisation accrue des managers. La ligne managériale est de plus en plus sollicitée et dans ce sens, elle a besoin d'outils, de soutien et de formation dans l'entreprise (ZARIFIAN).

Pour cela, il importe de :

- définir les compétences attendues d'un leader en interne
- trouver les personnes clés dans l'entreprise qui présentent des aptitudes au management
- adapter les méthodes de développement des compétences

En effet, les approches passées visant à proposer des périodes de formation lourde à quelques individus se trouvent balayées par une lame de fond de plusieurs dimensions : tous les services, à tous les niveaux de l'entreprise, ont besoin de managers. Les organisations actuelles fonctionnent en mode projets, se basent sur la coordination d'équipes et travaillent souvent de façon matricielle. Ainsi, les impératifs de rentabilité/rapidité, d'exécution/qualité requièrent une implication totale et immédiate des salariés et font sentir de façon aigüe cette attente de relais managériaux à tous les stades de l'entreprise.

c) Augmentation de la légitimité

La légitimité s'est déplacée de la fonction occupée vers la compétence démontrée et attendue par les acteurs de l'entreprise. C'est un facteur important d'implication et de motivation des salariés. Il leur est demandé régulièrement des retours quant à leurs compétences et performances, leurs attentes en retour se tournent dans les mêmes directions vis-à-vis de ceux qui les mobilisent ou qui sont censés les mobiliser. La légitimité des managers passe par le terrain et doit être démontrée.

Beaucoup de managers sont proches de la retraite et les approches et organisations en place n'ont pas ou peu préparé leur remplacement. A court terme, le risque de pénurie est réel, et les programmes de formation tournés vers les futurs dirigeants ne rassurent pas quant à leur capacité à dominer ce problème.

Dans ce contexte, la demande de managers va augmenter et si l'entreprise ne réagit pas elle sera confrontée à un double problème : départ de ses propres managers et non attractivité pour de probables candidats.

d) Déclinaison opérationnelle

Les entreprises ont tout intérêt à repenser leur mode de formation des futurs managers et leaders en élargissant le cercle des « élus », en repensant le profil type des participants aux programmes de développement et en diversifiant les formations proposées.

Des managers potentiels peuvent se rencontrer à tous les niveaux de l'entreprise, dans tous les services, après des parcours de formation variés et à des âges différents.

De plus, ces « potentiels » ignorés par l'entreprise peuvent parfois adopter une attitude de défiance vis-à-vis de l'organisation qui ne leur rend pas ce que le terrain semble leur reconnaître.

Dans une autre voie, amener une population plus large vers des postes de management évolutifs suppose une action à deux vitesses :

- Repositionner l'image du leader en démythifiant. Il ne s'agit pas ici de vulgariser à outrance, mais de faire prendre conscience que le leader n'est pas un surhomme (Patricia PITCHER, *Artiste, Artisan et Technocrates*) mais un salarié qui possède des compétences qu'il a acquises. Cela nécessite un travail d'identification préalable de ces compétences ;
- Développer ces compétences au leadership. Elles devront par la suite être réintégrées dans les processus d'évaluation.

Afin d'ouvrir les carrières, repenser les critères d'élection aux trajectoires de leaders, une approche en plusieurs étapes est nécessaire :

- Observer une attention plus soutenue quant aux aptitudes des candidats potentiels plus qu'en fonction de leur profil. Cette approche met les résultats opérationnels en avant et ignore moins les profils atypiques ou qui se révèlent de façon différente. Elle est de plus un signe fort en direction des salariés qui voient leurs investissements et succès opérationnels pris en compte. Les entretiens d'évaluation réalisés dans l'entreprise peuvent être utilisés, à condition que les critères soient objectifs, connus et reconnus par tous, les compétences recherchées clairement identifiées
- Ne pas ignorer les experts dont les compétences techniques peuvent les éloigner des opportunités de management
- Prendre en compte les souhaits et projets professionnels des salariés nouvellement ciblés afin que leur motivation ne fasse pas défaut.

Cependant, former plus de managers pose un problème d'efficience des moyens mis à disposition en termes de formation. Dans cette nouvelle configuration, l'enjeu devient donc de permettre à chacun de développer ses compétences avec des moyens plus légers.

Pour cela des leviers peuvent être utilisés :

- Multiplier les expériences en interne : la nomination à des postes qui vont mettre en situations variées et confronter les impressions à des réalités. Cette méthode est difficilement adaptable à une échelle importante. On peut toutefois multiplier pour un plus grand nombre les expériences de courte durée. C'est un moyen pratique d'acquérir des compétences, parfois insoupçonnées, dans un laps de temps limité ;
- Mettre en place les moyens de diffusion de connaissances qui permettront à un plus grand nombre de faire face aux situations auxquelles ils sont confrontés au quotidien. Quelques formations adaptées peuvent être mises en œuvre : des formations d'acquisition techniques, des formations liées aux transitions de postes, des simulations, des travaux en groupe sur des projets et l'utilisation des TI ;
- Impliquer les managers en place en leur donnant un rôle de coachs, de mentors avec pour attentes un rôle de conseil et de retours d'expérience ;
- Associer la ligne managériale et l'impliquer dans la démarche, comme pour toute action de développement touchant potentiellement à l'organisation.

Des actions de formations spécifiques doivent être mises en place et des parcours dans l'entreprise innovants inventés. L'impératif : former plus de managers avec un impératif de rationalité des coûts.

Dans un contexte où développer une stratégie entraîne de plus en plus de la faire partager par tous, d'impliquer la base des salariés et leur hiérarchie mais également d'impacter davantage les actions par de l'innovation, le développement de managers/leaders constitue un facteur de différenciation important pour l'entreprise.

e) Evolution des pratiques du management de la performance

Compte tenu de la complexité de l'évolution des organisations, les pratiques du management de la performance ont évolué dans les deux directions suivantes :

- le management de la performance des groupes plutôt que les individus : certaines DRH ont intégré que la performance et le déploiement des stratégies passent par l'amélioration de la performance de l'équipe ;
- l'autonomie des collaborateurs dans le processus de management de la performance : ils proposent à leur manager les objectifs à atteindre dans l'année, évaluent leur réalisation et proposent le cas échéant les actions correctives. Ils choisissent les programmes de développement, sélectionnent les formations susceptibles de les faire progresser et s'y inscrivent auprès du service de formation.

2. Augmenter la reconnaissance au travail

Les enquêtes le montrent, l'un des principaux facteurs de mal-être des salariés, avec le stress induit par l'activité, est constitué par le manque de reconnaissance de la contribution de chacun dans la sphère professionnelle.

Dans le cadre de l'entreprise, on peut envisager une attente d'un cadre dans lequel ceux qui s'y trouvent, quelle que soit leur place, puissent se retrouver comme acteurs à qui on reconnaît d'emblée tout ce qui tient à leur dimension d'homme : besoin, demandes, désirs de toutes sortes.

Il s'agit ici de prendre en compte deux dimensions :

- Reconnaître la contribution de chacun et en particulier son travail
- Reconnaître et respecter l'identité de chacun dans ses diversités

En effet, la reconnaissance est (re)connue comme une opportunité managériale pour concilier les finalités économiques et sociales de l'organisation. Toutefois, les managers peuvent difficilement espérer satisfaire les ambitions économiques et sociales de l'entreprise tant qu'il y a mal être au travail par déficit de reconnaissance réciproque entre les salariés et eux-mêmes.

Comme l'indique SANDER, « la reconnaissance peut être une motivation plus puissante que l'argent mais les sondages révèlent que ce qui inquiète le plus les employés c'est le manque de reconnaissance ou de participation dans la prise de décision. »

Il existe donc plusieurs niveaux de demandes de reconnaissance :

- l'implication dans les décisions
- la reconnaissance de l'implication dans l'action
- la légitimation des critères de reconnaissance

Elément fréquemment cité d'un management moderne se voulant participatif, la reconnaissance et l'implication dans les décisions n'en sont pas moins des éléments de frustration massivement ressenties par les salariés. En effet, si les modes de management ont évolué, les organisations, les modes de travail également.

Même dans le cadre des régimes de « management participatif », cette autonomie se limite bien souvent à l'ordre dans lequel les salariés s'acquittent des tâches qui leur sont confiées (David COURPASSON, l'Action contrainte. Organisations libérales et domination, puf,

2000). Dans ces conditions, on peut se demander quel est le degré d'implication des salariés et donc de mobilisation non prescrite des compétences.

On peut même se demander s'il ne s'agit pas d'une nouvelle forme de domination au travail, par le biais de nouvelles formes d'injonctions : à être autonome, à participer, à s'épanouir (Danilo MARTUCCELLI in Figures de la domination). Aux salariés de trouver leur chemin, d'assumer entièrement la responsabilité d'un éventuel échec. Certains parlent même de nouvelles formes de domination au travail.

Dans cette optique, la logique compétence peut apparaître comme une nouvelle forme de procédure concrète par lesquelles les salariés sont amenés à adopter les comportements requis par les organisations.

David COURPASSON, sociologue, va dans le même sens quand il dit que l'organisation contemporaine dispose de moyens souples de contraindre et de sanctionner les décisions individuelles qui ne sont pas jugées en cohérence avec les besoins.

De plus, si les cadres disposent de plus d'autonomie, elle concerne les décisions qui n'ont pas un caractère irréversible. Les décisions stratégiques sont prises par des cercles de plus en plus étroits et ne concernent plus les salariés.

Au final, les types d'organisation « participatives » aboutissent à reconstruire des procédures, des réglementations, de la conformité.

La reconnaissance en tant que pratique managériale participe d'autant plus pleinement aux enjeux d'opportunité et de faisabilité économiques que les nouveaux modes d'organisation du travail réclament au collaborateur des compétences nouvelles et/ou surtout évolutives. Mais les pratiques managériales ne sont pas homogènes :

- Selon leur secteur d'activité, les entreprises évoluent dans des mondes productifs différents ou dans des organisations productives différentes.
- Dans un secteur où la main d'œuvre est relativement rare et au cœur de la valeur ajoutée de l'activité de l'entreprise, les méthodes managériales ont de grands risques d'être différentes de celles en place dans une entreprise où les investissements productifs sont lourds, et la main d'œuvre (relativement) peu qualifiée.
- Les entreprises cotées sur les marchés boursiers n'ont pas les mêmes contraintes (actionnaires à satisfaire, pression économique à court terme, fluctuation des marchés...) que les autres. Leur mode de management s'en trouve modifié du fait même que pour le manager, il faut avant tout satisfaire l'actionnaire.
- Dans des contextes peu favorables, le chef d'entreprise a rarement le temps suffisant pour concevoir et réaliser des investissements sociaux.

Toutes ces situations illustrent bien les réponses plus ou moins insatisfaisantes en terme de reconnaissance aux yeux des salariés. Mais les cadres, forme particulière du salariat, vivent de plus en plus cette situation de non reconnaissance.

Depuis le milieu des années 90, on assiste à un retrait de l'encadrement dans l'investissement à l'entreprise. Ces dernières années ont vu les cadres perdre en autonomie dans le travail au profit de l'individualisation des performances, source de perturbation et de découragement massif chez ces derniers (La fatigue des élites, François DUPUY, Ed SEUIL).

Les licenciements en nombre, les carrières moins linéaires, le chômage de masse qui les touchent ont eu pour effets de rapprocher la condition des cadres de celle des autres salariés, y compris en termes de revenus et d'insécurité au travail.

Les façons de travailler se sont considérablement modifiées. Les clients se font rares et ceci impacte les organisations de travail. L'inversion en faveur du client (car il s'agit bien de cela) a amené l'actionnaire à se retourner vers ses salariés. Les façons de travailler sont devenues la variable d'ajustement. Ecouter le client (louable) revient bien souvent à traduire la réponse dans le travail au jour le jour et à demander aux cadres d'en assurer la mise en œuvre et d'en assumer la responsabilité.

Les enquêtes les plus récentes traduisent bien le malaise de cette partie de la population active qui se dit en majorité inquiète pour son avenir, qui ne se reconnaît plus dans les stratégies sociales (auxquelles elle n'est quasiment plus associée) et qui s'est emparée de l'évolution de la durée de travail pour exprimer son malaise (les cadres sont massivement pour le maintien des 35 heures dans l'entreprise et pour l'application stricte de la loi).

Pour finir, si les entreprises ont considérablement bouleversé leurs organisations, elles n'ont pas renouvelé leurs outils de gestion. Les cadres, qui auparavant connaissaient des carrières aux progressions linéaires et clairement définies sont aujourd'hui dans des situations bien différentes. Les outils de gestions humaines ont un impact négatif car ceux-ci tentent de rendre compte de critères multiples et mouvants alors que sur le fonds, ils ont très peu évolué. Leur obsolescence pose problème.

L'incompréhension des critères sur lesquels ils sont jugés amène les cadres à se demander si les maintenir dans l'ignorance n'est pas une manière commode de les rendre dépendants des structures dans lesquelles ils évoluent.

Les salariés, tous statuts confondus, vivent les mêmes évolutions et expriment les mêmes frustrations quant au manque de reconnaissance.

Sans relais managérial et remise en cause par les salariés, la reconnaissance de la contribution telle qu'elle est organisée trop souvent pose un vrai problème.

Pourtant la reconnaissance reste pour le manager une opportunité à saisir pour faciliter le dialogue, accompagner le développement économique, mieux appréhender les enjeux et les risques de la compétition.

La DRH a un rôle clé à jouer sur ce thème en agissant sur de multiples leviers afin d'optimiser les vecteurs de reconnaissance.

Selon SAULQUIN, « le savoir faire impliquant signifie : savoir recruter et intégrer des talents, savoir motiver les individus en répondant à leurs attentes en termes de reconnaissance et objectifs de carrière, savoir apprécier et récompenser les performances individuelles, savoir mettre en place des réseaux de communication et d'information qui permettent à chacun de s'évaluer et de mesurer l'impact économique de ses décisions, savoir animer un débat interne qui favorise à la fois l'initiative individuelle et la cohésion des acteurs de l'organisation. »

Toutefois, les attentes en terme de reconnaissance peuvent être très différentes selon les individus, l'éventail des solutions est donc très large.

Même si la reconnaissance en termes matériels, est très présente, les pratiques qualitatives augmentent. Les individus ont besoin d'être confrontés dans leur caractère distinctif et leur utilité.

*Chez WHIRPOOL, après mise en place de groupes de réflexion, un journal bimensuel a été créé, présentant les nouveaux salariés et des portraits de métiers méconnus. La reconnaissance passe aussi par la connaissance.

SCHNEIDER ELECTRIC a instauré des marques de reconnaissance qui portent sur l'information, la communication, la mise en place d'entretiens annuels pour les managers, la stimulation des performances individuelles par des opportunités de formation et de mobilité, des récompenses...

* Entreprises et Carrières

Il est donc de la responsabilité des managers de se préoccuper des attentes des salariés et d'y apporter des réponses. Ils sont le relais entre les salariés, souvent frustrés, et les Directions, souvent peu au fait et sous formées sur ces questions.

Dans ce cadre, il nous semble qu'il revient aux Directions des Ressources Humaines de redonner sa place au management dans cette démarche d'implication des salariés par la reconnaissance.

C'est à elles de redonner du sens à l'action des managers en communiquant, formant, évaluant...

3. Doter les managers d'outils RH

Face aux nouveaux rôles des managers, les RH entretiennent avec eux une relation de type clients- fournisseurs et interviennent en tant que fonction support en :

- apportant des outils d'amélioration de la performance et des conseils aux managers (fiche d'entretien d'évaluation annuel, élaboration du plan de formation),
- anticipant les besoins latents, identifiant les difficultés et gérant les situations difficiles en apportant des solutions concrètes constructives leur permettant de participer à la croissance des résultats de l'entreprise,
- communiquant sur ses propres projets en suscitant l'adhésion du management, apportant des informations relatives à la stratégie de l'entreprise, délivrant des directives compréhensibles et cohérentes, décodant les principaux objectifs de la Direction Générale.

Pour éviter les risques de dysfonctionnements, tels que le retard dans la remontée d'informations ou la mauvaise utilisation des outils, il importe que les managers et les RH coopèrent en tant que partenaires complémentaires : sensibilisés aux enjeux RH, les managers doivent mettre en pratique les procédures RH, les expérimenter et remonter les obstacles rencontrés sur le terrain.

De leur côté, les RH doivent partager les attentes des managers et comprendre leur approche des affaires. Ils doivent donc rester à leur écoute, adapter leurs outils en tenant compte des évolutions, harmoniser et coordonner les différentes actions au plan global et proposer des solutions satisfaisantes pour l'entreprise.

Il y a donc une nécessité d'organiser et de gérer la complémentarité forte des deux fonctions et d'associer les RH et les managers à la conception et la mise en œuvre d'actions novatrices communes afin d'assurer la cohérence de l'ensemble des décisions prises individuellement par les managers.

D. Favoriser la gestion des talents

Recruter, sélectionner, évaluer, orienter sont tous des actes qui, s'ils s'inscrivent dans des politiques à dimensions collectives, ont trait d'abord à une relation individuelle. Il s'agit à chaque fois de sélectionner et de recruter un futur salarié, d'évaluer et d'orienter ce collaborateur actuel.

Ces enjeux de recrutement ou d'évaluation sont au cœur de l'entreprise car une embauche doit s'inscrire dans une politique recrutement et d'emploi, évaluer un salarié ne peut se déconnecter de la politique de rémunération en place dans l'entreprise.

Recrutement, sélection, évaluation, gestion des carrières sont autant de dimensions aux implications complexes qui seront analysées dans les paragraphes suivants.

1. Recruter

L'objectif d'un recrutement peut être multiple (anticiper les évolutions futures, faire face à une croissance interne, à un départ,...) mais cette décision pose plusieurs problèmes dans la mesure où lorsque la décision est prise, il faut aller vite et la personne recrutée doit, si elle convient, rester dans l'entreprise.

a) Le double enjeu : la rapidité et la qualité

Pour cela, quelques points doivent être explorés en amont :

- Faut-il forcément recruter ? Une solution interne est-elle possible ? Si oui comment et sous quel délai ? Les signes envoyés en favorisant les solutions internes sont des messages importants à adresser aux salariés en terme de mobilité interne et de perspectives d'évolution qui ne sont pas neutres, loin s'en faut, en termes d'implication et de motivation.
- Si aucune solution interne n'est envisageable, comment recruter en externe, quel(s) support(s) utiliser ? Quelles compétences mobiliser en interne pour ce recrutement (cela dépendra de son caractère stratégique ou non) ? Externaliser à un cabinet de recrutement, avec le coût que cela suppose ?

De nombreuses raisons de recruter, de nombreux mouvements de personnels ne peuvent (ou difficilement) être anticipés. Néanmoins, certaines peuvent être planifiées (départs en retraite, demande/souhaits d'évolution, évolutions légales types lois AMIANTE, fin de CDD, proposition de transformation de CDD en CDI...) afin de limiter les recrutements dans l'urgence qui viennent perturber les organisations.

b) La stratégie du recrutement

Faut-il tout faire en interne? Si l'externalisation est envisagée, doit-elle être totale ou partielle? Si un conseil externe est choisi, il le sera en fonction d'un certain nombre de critères de compétences et de notoriété (la connaissance du secteur, de la technologie, des profils, des acteurs...), critères qu'il vaut mieux tenter d'objectiver.

Une méthode doit également être envisagée pour optimiser le recrutement : approche directe, recrutement par annonce, recrutement mixte.

c) Les moyens à mettre en œuvre

Phase souvent galvaudée, la phase de description de poste est essentielle. L'identification des besoins définis dans la fiche de poste guide toute la démarche. Elle doit contenir :

- la ou les mission(s) principale(s) ;
- les grandes fonctions ;
- l'ensemble des tâches ;
- les contraintes dues à l'environnement, aux conditions de travail... ;
- l'évolution du poste, ses perspectives ;
- la dépendance hiérarchique ;
- la place dans l'organisation ;
- les matériels utilisés.

En plus de ce descriptif, mettre toutes les connaissances, compétences, et comportements requis pour remplir correctement le poste. C'est le profil du candidat idéalement souhaité.

Une fois le profil du candidat établi, ne retenir que les critères qui seront les incontournables du poste et serviront à la sélection (être très vigilant quant à ces critères).

d) Le choix de la méthode de sourcing

Plusieurs supports peuvent être mis à contribution :

- Annonces presse : choisir le support (web, presse écrite, ...), les termes employés, la structure qui portera la démarche (cabinet, agence par annonce...)
- Approche directe ou mixte : le choix du cabinet de chasse est alors essentiel ;
- Autres approches : utiliser les candidatures spontanées qui arrivent de façon continue, utiliser un site corporate et les candidatures qui y sont adressées, le parrainage par un salarié de l'entreprise et qui comporte de nombreux avantages. Dans ces cas, il faudra choisir avec soin la méthode de traitement de ces candidatures en fonction des compétences internes en termes RH.

e) L'évaluation du candidat

Afin d'optimiser les entretiens de recrutement l'évaluation des candidatures doit être réalisée avec attention :

- Lire attentivement chaque CV en s'en tenant aux critères fondamentaux cités plus haut,
- S'en tenir aux faits, ne pas se laisser séduire par les apparences, chercher les compétences qui se cachent derrière le déroulé du CV,
- La lettre de motivation : sa lecture vient renforcer l'analyse factuelle du CV. Par exposé des motivations, elle incite le recruteur à convoquer le candidat en entretien. La lettre est un facteur supplémentaire qui entre en compte dans la sélection.
- Les techniques d'évaluation : l'entretien qui doit aborder les aptitudes, compétences, et autres qualités du candidat (s'appuyer sur l'observation, l'écoute, la façon de poser les questions, l'analyse des réponses), il faut veiller à ce qu'il soit réalisé avec objectivité, sans interruptions/intrusions externes ; tests et assessment centers qui peuvent investiguer dans différentes directions (connaissances, intelligence, motivations, personnalité, aptitudes).

La procédure de recrutement n'est pas chasse gardée des Ressources Humaines et bien souvent des opérationnels ou managers (c'est souhaitable) y prennent part. Cependant, d'une façon générale, il ne faut pas que le recrutement, qui est un acte social non négligeable échappe aux acteurs RH.

2. Evaluer le salarié

L'évaluation des collaborateurs est une des missions majeures du management. C'est pourquoi la DRH se doit de accompagner les managers en structurant la démarche, en lui donnant un sens et un contenu (axes, critères, objectif, et finalités).

a) Après la période d'essai

Afin d'optimiser la période d'essai, c'est-à-dire évaluer correctement le nouveau collaborateur et lui donner envie de rester dans l'entreprise (livret d'accueil, repères, codes à observer), il faut veiller à recevoir le collaborateur à son arrivée, veiller à son intégration, l'informer de ce qui est attendu de lui et de la façon dont il sera évalué tout au long de la période.

Cette période est importante car elle doit normalement déboucher sur un engagement réciproque à la fois de l'entreprise (qui propose un contrat de travail) et de la personne (qui propose ses compétences et savoir-faire en échange d'une rétribution qu'il juge conforme à ses attentes).

Une véritable période d'observation doit être établie durant laquelle il ne faut pas hésiter à réaliser plusieurs entretiens, à corriger, à conseiller et encourager.

b) Dans l'entreprise

L'évaluation dans l'entreprise est un acte de management en ceci qu'elle permet de réguler des tensions, elle permet de mettre en avant les compétences du collaborateur et l'aide à se projeter dans une démarche prospective concernant ses potentiels.

Par contre une telle démarche n'est possible que si elle s'inscrit dans un climat de confiance entre les acteurs mais également confiance dans les outils de mesure et d'évaluation qui sont utilisés et qui doivent être objectifs.

. La mise en œuvre d'un système d'évaluation

Plusieurs phases sont nécessaires à la mise en place d'un système d'évaluation :

- Questionnement sur la cible, faut-il lier le système à la mesure de la performance et/ou au système de rémunération ou non ?
- Audit des différentes fonctions qui a pour but de mettre en relief des critères communs à l'ensemble de la population ciblée par l'évaluation.
- Phase de construction du système.

Une fois les critères définis, il faudra savoir comment les mesurer et comment les coter. Quelle que soit l'échelle de cotation choisie, il reviendra aux acteurs de favoriser la distribution médiane qui signifie une hésitation du hiérarchique à prendre position.

Tester ensuite le système sur un échantillon représentatif choisi avec soin.

. L'entretien d'appréciation

Un entretien d'appréciation est différent d'un entretien de recrutement. Il est fondamental de bien le préparer. La manière de le mener dépend en grande partie du style du manager.

L'entretien doit permettre d'aborder :

- Le passé : faire un bilan de l'activité écoulée
- Le présent : comment le collaborateur se perçoit dans ses fonctions actuelles
- Le futur : ce que l'on prévoit pour lui, ainsi que la manière dont il est acteur de son évolution

Il doit faire ressortir les compétences du collaborateur. Il peut être, ou non, lié à l'atteinte des objectifs fixés et à la mesure de la performance. Afin d'être en phase opérationnelle, il doit être clairement défini, tenir dans un temps limité, être formel sans être rigide. La réussite de l'entretien revient au manager, celle-ci peut même être intégrée à un entretien de progrès pour le manager.

. Outils et acteurs de l'évaluation des compétences dans l'entreprise

Le bilan de compétences : est régi par différents textes législatifs et donne au collaborateur, salarié depuis plus de cinq ans l'occasion de mesurer ses acquis et d'évaluer ses compétences en vue d'un projet strictement défini.

Le bilan de carrière : est moins encadré d'un point de vue législatif. Il est souvent utilisé dans l'entreprise en tant que stimulateur de motivation dans l'optique :

- d'une mutation

- d'un changement de poste ou de fonction
- d'une expatriation
- de développer l'employabilité d'un collaborateur

Ses conclusions sont remises au collaborateur et au salarié.

L'entretien d'évaluation : a pour but d'accroître les compétences d'un collaborateur (en pointant les faiblesses et les points forts), de développer sa motivation (en donnant un sentiment d'appartenance à l'entreprise et en donnant du sens à son travail).

Les tests : certains tests sont connus et utilisés lors de recrutements, d'autres sont plus spécifiques et visent à « mesurer » des dimensions spécifiques du collaborateur (psychologie, motivation, personnalité...).

Les assessment centers : c'est un des outils d'évaluation du collaborateur dans l'entreprise, notamment en cas de mobilité interne, mutation, promotion. Ils visent, par le biais de mise en situation simulant la réalité, de mesurer les réactions et réaffirmer les potentiels de chacun. Leur coût peut paraître prohibitif.

. Les acteurs de l'évaluation

La DG ou la DRH : pas de mise en place d'un système d'évaluation sans réelle volonté stratégique de l'ensemble des acteurs de la DG.

Il s'agit d'un réel acte de management qui vise à envoyer un signal clair aux collaborateurs : « Votre trajectoire au sein de l'entreprise nous intéresse. »

C'est également le DRH qui instaure le principe des points de carrière ou des bilans de compétences. Certaines grandes entreprises ont créé la fonction de gestionnaire de carrière qui suit plusieurs dizaines de personnes.

Cette fonction, souvent spécialisée par métier ou zone géographique, doit par ses échanges systématisés d'informations, favoriser la mobilité fonctionnelle et géographique des collaborateurs qu'elle gère.

Les managers : ils sont partie prenante puisque c'est à eux que revient la charge d'évaluer leurs collaborateurs. Par cette appréciation ils seront eux-mêmes jugés sur leur capacité à encadrer, dans la mesure où la fonction de management inclut l'évaluation. Le rôle de la Direction des Ressources Humaines est essentiel en tant que soutien de la ligne managériale à qui il faut donner les outils d'évaluation, les y former ainsi qu'aux entretiens, toutes choses qui ne vont pas de soi, y compris chez les bons managers.

Les collaborateurs : ils sont dans l'obligation de se soumettre à l'évaluation. Mais si on veut que le système soit optimal, mieux vaut qu'il soit bien perçu par les salariés qui vont y être soumis. Il faut donc communiquer quant à l'évaluation, les outils, les objectiver et mettre la démarche en perspective (évolution, formation, mobilité). Cette communication peut être complétée par des guides, des formations...

Le personnel de la Direction des Ressources Humaines est concerné par l'exploitation du système à différents niveaux :

- un relevé des compétences disponibles dans l'entreprise ;
- une identification des besoins de formation tels qu'exprimés lors des entretiens ;
- ces informations exploitées par les experts RH de l'entreprise permettent de bâtir des plans qui tiennent compte des désirs exprimés.

Des conseils extérieurs qui peuvent :

- mettre en place le système ;
- aider à sa mise en place ;
- apporter une réalisation externe de certains outils d'évaluation.

Ils ne sont pas accessibles à toutes les entreprises du fait de leur coût ou de l'organisation de celle-ci.

L'évaluation accompagne le salarié tout au long de son parcours dans l'entreprise. Cette évaluation se déroule à différents moments de sa vie sociale.

L'évaluation est également un outil de management qui accompagne la mobilité, la promotion, la nomination et doit donc à ce titre être à chaque fois remise dans son contexte.

La limite de l'évaluation tient à son sujet même car il est impossible d'évaluer l'individu dans son ensemble. D'où l'importance du choix des critères d'évaluation et de leur adoption par chacun.

L'évaluateur n'est pas tout puissant et sans remettre en cause ses compétences, la question de son objectivité ainsi que celle des méthodes, outils et buts poursuivis se pose néanmoins de façon dérangeante.

Il est donc important que les individus se réapproprient leur développement, leur carrière, qu'ils y prennent une part active et que les Directions des Ressources Humaines leurs donnent les moyens de cette autonomie et qu'ils soient à l'écoute de ces souhaits de développement.

La prise en compte de ceux-ci est devenue un enjeu majeur pour les DRH.

La gestion des talents ne passe pas uniquement par la gestion des parcours des jeunes diplômés.

« Nous avons signé trois grands accords de groupe concernant la mobilité, la gestion prévisionnelle de l'emploi et la formation, trois accords qui marquent les grands temps de la gestion du parcours professionnel. La DRH doit être à l'écoute des salariés, notamment des jeunes, comme le millier que nous recrutons chaque année. C'est une arme d'attractivité auprès de ce public qui fera le succès d'Areva demain. Le développement des collaborateurs est vraiment le sujet sur lequel les DRH doivent revoir leurs pratiques afin de redonner aux salariés la fierté de travailler dans l'entreprise. » Philippe VIVIEN, DRH d'AREVA (Hommes & Expertises)

Les jeunes diplômés constituent une population ciblée selon deux angles :

- il faut pouvoir les attirer en rendant l'entreprise attractive (renommée, engagements sociétaux, qualité de traitement, politique de rémunération/rétribution...) afin d'assurer le développement de l'entreprise ;

- mais également les conserver (politique de formation interne, parcours adaptés, gestion des carrières, prise en compte des aspirations) ceci afin de maintenir les compétences dans l'entreprise et pour prendre en compte le coût de formation/adaptation d'un jeune diplômé dans l'entreprise.

Il convient de mettre l'accent sur les dangers d'une gestion des salariés à plusieurs vitesses.

Les jeunes diplômés ne sont pas les seuls détenteurs de compétences. Les salariés « historiques » de l'entreprise doivent être pris en compte et les politiques RH se doivent d'aller plus loin que « l'homme est au cœur de nos préoccupations ».

La question de la mobilité et des parcours dans l'entreprise se pose également pour cette population à qui proposer des perspectives intéressantes n'est pas anodin (cf. gestion du stress) par le biais de changements de postes réguliers afin de favoriser l'adaptabilité et la poly-compétence, la mise en place de tutorat qui valorise le salarié en lui conférant une dimension autre que technique (pédagogie, encadrement, motivation...).

Préparer les salariés à TOUTES les évolutions de l'entreprise est un véritable enjeu de Responsabilité Sociétale.

Dans ce cadre, la DRH doit veiller à ce qu'à l'échelon décentralisé, les référents Ressources Humaines soient plus proches du terrain où les salariés confrontés à des contraintes organisationnelles et des incertitudes économiques éprouvent de plus en plus de difficulté à trouver un sens à leur implication dans l'entreprise.

Les talents sont multiples au sein de toute société, les façons de les reconnaître et de les gérer doivent s'adapter à ces différentes contraintes.

E. Optimiser le mode d'évaluation et de rémunération

La modernisation de la fonction ressources humaines avance de façon positive sous la double contrainte des effets de la mondialisation et du choc démographique à venir. Pour faire face à ces deux défis majeurs, les entreprises comptent d'une part améliorer leur productivité et la flexibilité des salariés et, d'autre part, intensifier le développement de leurs compétences. La fonction RH a ainsi l'opportunité de démontrer qu'elle est non seulement la fonction support la plus créatrice de valeur, mais qu'elle accède au statut de véritable « Business Partner ».

Au centre de ces changements, se trouve la rémunération individualisée. Si elle concourt, elle aussi à améliorer la flexibilité de l'entreprise, elle doit pourtant se distinguer de la rémunération flexible. On fixe à la rémunération flexible, l'objectif d'accroître la flexibilité, c'est-à-dire l'ajustement de la masse salariale à l'activité et à la conjoncture économique. Avec l'individualisation des rémunérations, l'objectif est de prendre en compte le mérite, favoriser la motivation et la satisfaction au travail. L'individualisation des rémunérations s'appuie sur la rétribution selon les performances individuelles plutôt qu'en fonction du poste occupé, le développement des augmentations individualisées au détriment des augmentations collectives.

Pour essayer de déterminer le lien entre performance et rémunération, les entreprises doivent répondre aux questions suivantes : quelles sont les raisons explicatives du développement de l'individualisation de rémunérations dans les entreprises ? Quels sont les effets attendus sur la performance de l'entreprise ? Ce mode de rémunération est-il une solution miracle pour motiver, impliquer et fidéliser tous les salariés ? Ce mode de rétribution a-t-il encore un avenir face au développement des nouvelles organisations ?

1. Envisager la question de l'évaluation

La modalité principale d'évaluation des compétences maîtrisées par le salarié reste l'entretien professionnel. Il permet aux salariés de faire le point sur les compétences qu'ils possèdent par rapport à celles que l'emploi requiert. Le rôle de l'encadrement est donc fondamental dans l'implication et la conduite de cet entretien professionnel car il est le mieux placé pour observer les compétences effectivement exercées en situation de travail.

La pratique de l'entretien d'évaluation reste néanmoins un exercice toujours délicat car la confrontation entre un responsable hiérarchique comptable des projets de l'entreprise et un salarié qui a des attentes, devient souvent décevante pour les deux parties. Il est de toute manière un outil impossible à déléguer car à la base de la légitimité du managers.

Il est possible par contre de trouver dans l'entreprise des aides à l'évaluation des salariés, car le manager n'est pas en mesure de tout savoir. Il doit donc demander conseil pour étayer son jugement.

L'entreprise peut aider en mettant à disposition des managers des outils d'analyse et d'actions sur les facteurs humains de l'efficacité de l'équipe. Par exemple : les méthodes de la qualité causes-effets d'Ishikawa¹ peuvent lui apporter un soutien précieux pour analyser avec rigueur la dimension humaine des résultats de son équipe (à commencer par les effets de son propre comportement sur la motivation).

Les managers choisis sont formés et évalués sur leur capacité à motiver leur équipe. La vérification de cette capacité est un critère obligé pour une nomination à un poste de management ou pour une progression de carrière.

Ils doivent savoir adopter un comportement d'écoute et organiser des moments d'information et de concertation, cette attitude pouvant s'acquérir si on ne l'a pas spontanément.

Avoir le souci de valoriser les efforts et les succès ne coûte pas cher et est autrement plus motivant que de n'exprimer que des critiques.

En ce domaine, les outils peuvent aider mais ne servent à rien s'ils ne sont pas soutenus par des valeurs fortes. Comme disent les anglo-saxons, le manager doit être un « role model », c'est-à-dire incarner dans son attitude les valeurs de l'entreprise. C'est la condition pour que celles-ci soient prises au sérieux par les salariés et influencent leur motivation.

¹ Les diagrammes d'Ishikawa, ou diagramme en arrête de poisson, sont des diagrammes où les différentes causes d'une erreur sont représentées d'une manière hiérarchique. Au niveau supérieur on distingue six "domaines standards" de cause (méthode, matériel, hommes, management, milieu et machine). Chacun de ces niveaux est développé jusqu'au niveau des causes élémentaires.

Il est possible de distinguer dans les entreprises deux approches principales :

- **une approche « évaluation »** où l'objet est bien l'évaluation individuelle de la compétence à laquelle l'entreprise lie l'enjeu de l'évaluation même. La gestion individuelle est directement liée à la compétence (évolution de carrière, rémunération, primes...), tandis que les autres critères porteront sur la performance réalisée par rapport à des objectifs ou à des standards, sur la notion plus floue de « mérite », sur des comportements formalisés sous forme de « valeurs ». Ces critères ont un rapport évident mais pas direct avec les compétences.
- **une approche « développement »** où l'objet n'est pas une évaluation avec un enjeu direct en termes de gestion individuelle, et avec une dimension hiérarchique, mais une occasion de dialogue entre le salarié et l'entreprise sur ses points forts et ses points à améliorer, ses potentiels, les opportunités qui s'offrent. Dans ce second cas, l'évaluation sur les critères classiques de performance existe par ailleurs, mais la connexion entre les deux n'est pas systématique : il appartient aux acteurs concernés de l'établir pour argumenter le dialogue.

Aucune des deux approches n'est pertinente en soi et tout est question de contexte : on n'évalue pas de la même manière un réseau commercial, une équipe de développeurs en informatique, des ouvriers de la métallurgie.

A compétences égales, les performances peuvent être différentes : si la compétence est un savoir-faire, la performance suppose l'existence d'un vouloir-faire ou motivation. Cette motivation détermine les stratégies d'action choisies par les acteurs. Elles sont soumises aux données de l'environnement de travail et rendent plus ou moins possible la réalisation de l'action, ou pouvoir-faire (Michel-Ledru). Cet environnement peut lui-même être caractérisé par des données d'organisation comme par exemple les rôles prescrits, les moyens et des données de culture.

La reconnaissance de la performance est essentiellement affaire de rémunération. En la matière deux voies s'ouvrent : un lien direct entre performance et rémunération ; un lien indirect où l'évaluation de la performance participe du jugement global sur l'individu qui détermine son évolution professionnelle :

- Lien indirect : l'entreprise choisit une position plus détachée pour y intégrer des éléments de jugements sur le salarié comme par exemple les réalisations exceptionnelles, résultats économiques, évaluation plus au moins subjective de la personne en fonction du travail, conformité supposée à des valeurs de l'entreprise, estimation du potentiel.

Ces éléments ont pour but de laisser une marge de manœuvre, de garder le droit de faire évoluer ou non tel ou tel salarié sans utiliser des critères communs. La volonté de garder une marge de manœuvre est légitime, mais encore faut-il veiller à ce que l'équité soit pleinement assurée, que les progressions professionnelles soient claires pour tous et que l'évaluation pèse d'un poids majoritaire. La transparence et la clarté du dispositif sont les conditions de son succès.

- Lien direct : ce lien est puissant mais délicat à manier. Il doit être préparé avec attention, simulé économiquement et ajusté dans la durée. Il constitue un levier d'ampleur pour le développement de nouvelles compétences et la responsabilisation des salariés. Il n'existe pas à ce jour une méthodologie éprouvée dans ce domaine. Trois principaux problèmes sont à résoudre : le premier réside dans le respect des conventions collectives existantes ; le deuxième dans la hiérarchisation des

compétences et des métiers (poids relatif d'un métier par rapport à un autre) et le troisième concerne l'orientation des progressions professionnelles vers des activités à la valeur ajoutée de l'entreprise.

2. Optimiser les formes de rémunération

La dimension stratégique dans les politiques de rémunération devient incontournable et s'impose de plus en plus aux dirigeants d'entreprise. Sa prise en compte répond à une exigence accrue de compétitivité des entreprises et au rôle des ressources humaines dans cette compétitivité. Les concepts de rémunération globale, de variables de pilotage, de variables d'action, de lois de combinaisons s'imposent dans un contexte complexe de mondialisation et plus précisément dans une situation de montée en puissance de la dimension européenne depuis l'entrée en vigueur de la monnaie unique : déjà pour certains cadres qui ont une carrière internationale la détermination de la rémunération obéit à des considérations extranationales : les choix de marché de l'entreprise (quel produit dans quel pays ?) conditionnent désormais la forme et le niveau de rémunération.

Deux questions essentielles deviennent prioritaires :

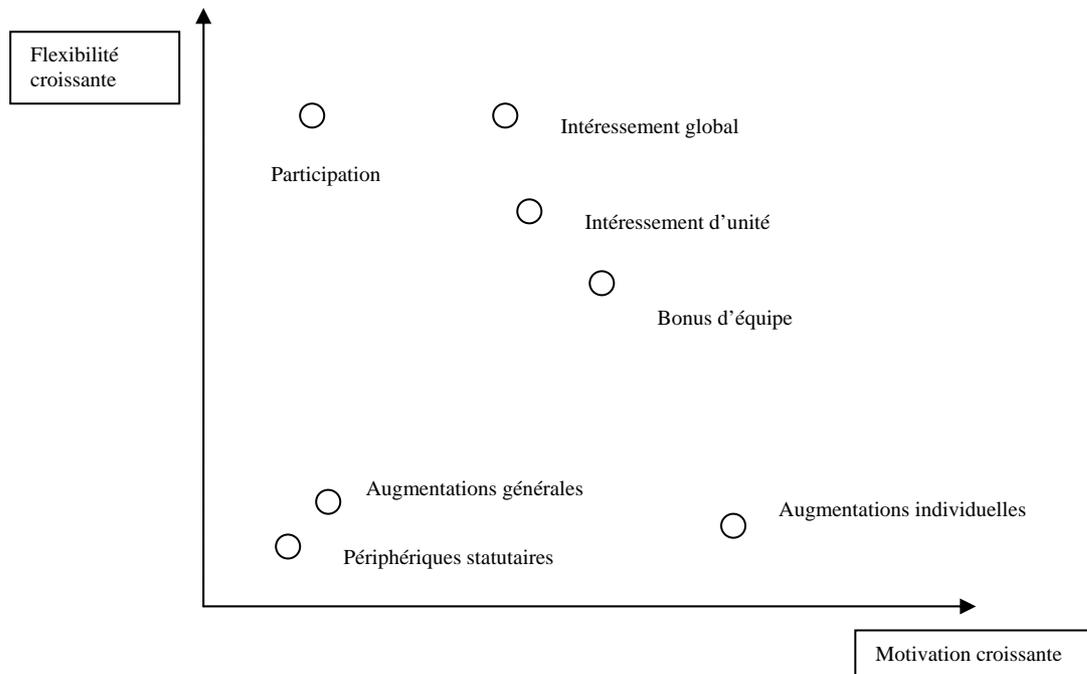
- quelles formes de rémunération sont aujourd'hui les mieux adaptées à la stratégie de l'entreprise, à ses objectifs, à ses possibilités financières ainsi qu'aux attentes des salariés ?
- existe-t-il une combinaison idéale entre ces différentes formes ?

La réussite repose de plus en plus sur le respect d'une série d'impératifs :

- nécessité de rendre variable une part significative du salaire pour éviter les effets cumulatif tout à fait intolérable en période de stabilité des prix et de croissance faible
- nécessité de jouer à la fois le volet individuel (motivation, objectifs) et le volet collectif (équipe, entreprise), les deux volets se complètent et se corrigent l'un l'autre
- intérêt de s'insérer dans les formules des périphériques légaux afin de bénéficier des avantages qui y sont attachés
- nécessité d'étaler et de planifier dans le temps pour des raisons économiques et sociales, la mise en place d'un nouveau système de rémunération.

La politique de rémunération doit répondre à la triple exigence de flexibilité, d'implication et de paix sociale :

- flexibilité car on établit un lien formel et fort entre la rémunération globale et les résultats économiques (de l'entreprise et/ou de l'unité)
- implication car la motivation des salariés est directement liée une meilleure efficacité individuelle et collective
- paix sociale car un mauvais climat est toujours une cause des risques et de pertes d'efficacité



Bonus et intéressement apparaissent comme des outils particulièrement bien adaptés au contexte économique de faible croissance et faible inflation. Ce n'est pas le cas avec les autres outils qui semblent soit nettement plus rigides (augmentations individuelles), soit nettement moins motivants (participation financière, augmentations générales). En revanche, certains de ces outils comme les périphériques statutaires peuvent contribuer efficacement à la sauvegarde du climat social.

3. Choisir les systèmes de rémunération : composition et structure

L'enjeu majeur de l'entreprise est d'être capable à chaque instant de réaliser un équilibre entre force du marché, équité sociale et impératifs de bonne gestion. Les variables à gérer sont multiples et complexes, mais il est souhaitable d'identifier les trois leviers les plus importants pour trouver cet équilibre :

- variables de pilotage, au cœur de la prise de décision sur les rémunérations (que faut-il payer ?)
- variables d'action pour la mise en œuvre de la décision salariale (comment faut-il payer ?)

- les lois de combinaison : à travers les variables de pilotage elles déterminent les variables d'action.

Les variables de pilotage peuvent être déclinées en deux types majeurs :

- les variables économiques, liées d'une part à l'économie générale et d'autre part à l'économie de l'entreprise
- les variables individuelles, au cœur de la gestion des personnes et des diverses procédures d'évaluation et d'appréciation comme le niveau de l'emploi (N), performance (P), capacité prouvée (C), potentiel escompté (Pe), potentiel ultime (Pu)²

Les variables d'actions concernent les différentes composantes de la rémunération globale :

- la rémunération directe qui peut se décomposer à la fois en trois rubriques : le salaire de qualification, le salaire de performance ou bonus, diverses primes.
- les périphériques légaux en nombre de quatre : l'intéressement, la participation financière, le plan d'épargne et les stocks options. Ces périphériques se prêtent bien pour servir d'instruments complémentaires à une politique de rémunération.
- les périphériques sélectifs, comme par exemple logement, voiture, téléphone peuvent être variables et réversibles.
- les périphériques statutaires : ils ont un caractère distributif et réglementaire du type avantages acquis, comme prêts à taux préférentiel, remise sur les produits de l'entreprise, conseil juridique et financier, retraite et prévoyance sociale.

Les lois de combinaison : mettre en place une politique de rémunération signifie être capable de sélectionner et commander les variables d'action à partir des variables de pilotage. Les réponses sont multiples car les variables sont nombreuses. Dans tous les cas un bon système de rémunération se doit d'être simple et compréhensible par tout le monde et pour ce faire il est nécessaire de séparer les variables et faire un choix. Cette exigence de simplicité est impérative en matière d'acceptabilité sociale et comporte aussi les notions d'équité et de sécurité qui renvoient au sentiment de justice et de pérennité.

D'un autre côté, les dirigeants d'entreprise demandent au système de rémunération d'avoir trois caractéristiques fondamentales :

- adaptative : un système de rémunération doit être suffisamment souple pour s'adapter aux changements
- motivation : il doit inciter le personnel à agir
- compétitivité : le système ne doit pas pénaliser l'entreprise par rapport aux concurrents (réversibilité de certains éléments comme notamment le bonus et l'intéressement).

Pour conclure, les contraintes liées à la politique de rémunération et entre autre aux lois de combinaison et auxquelles un système de rémunération doit se soumettre pour être efficace, peuvent être regroupées en trois grandes catégories :

- flexibilité qui traduit les exigences de compétitivité et adaptabilité
- motivation qui suppose la simplicité
- paix sociale qui se base sur le respect de l'équité et de la sécurité.

² Niveau d'emploi : description et évaluation de chaque emploi ou situation de travail selon une méthodologie rigoureuse mise en œuvre par un comité de spécialistes (classification). Performance : manière dont le collaborateur a tenu son emploi pendant une période donnée, l'appréciation de la performance est pilotée par la hiérarchie. Capacité prouvée : évaluation synthétique et historique des résultats tout au long de l'itinéraire de carrière (qualification). Potentiel escompté : pronostic sur l'aptitude du collaborateur à tenir à court/moyen terme la nouvelle fonction. Potentiel ultime : pronostic à long terme sur la position que peut atteindre le collaborateur à l'apogée de sa carrière.

Maurice Brom confie que chez Mondial Assistance France, il y a peu de rémunération variable, mais depuis 2003 des outils ont été développés pour déterminer le nombre d'appels moyens entrants et sortants ainsi que le nombre de missionnement par collaborateur avec pour conséquence un impact sur les augmentations individuelles. La qualité est autant jugée que la quantité de travail.

4. Mettre en œuvre l'individualisation de la rémunération

Dans la pratique, la mise en place de l'individualisation requiert trois précautions afin d'assurer le bon fonctionnement.

La première précaution porte sur la détermination des objectifs. Une liste trop longue d'objectifs risque de disperser les efforts. Le résultat probable peut être en fin de période un résultat moyen, avec une bonne performance sur quelques objectifs sur lesquels le salarié s'est focalisé, et une performance médiocre sur les autres.

Ils doivent de plus être précis et mesurables. Si l'objectif est la qualité des produits et/ou des services, il faudra déterminer des standards pour permettre par la suite d'évaluer la performance.

Les objectifs doivent par ailleurs concerner toute l'entreprise. Dans ce cas la mise en place d'un système de rémunération individualisée, conçu à partir d'objectifs clairement définis et partagés est un moyen de renforcer la cohésion interne. L'accord du salarié sur les objectifs est indispensable. En effet, son niveau de motivation dépend de son jugement sur la probabilité d'atteindre les objectifs.

La deuxième précaution concerne l'évaluation de la performance. Cette étape est cruciale car elle détermine soit le niveau d'augmentation du salarié, soit l'attribution de bonus, soit les deux à la fois. Si le salarié estime que l'évaluation est biaisée, il sera peu motivé. Le sentiment d'une appréciation à la « tête du client » fait courir le risque de détruire le système. Un des moyens de crédibiliser cette évaluation est de fixer, en même temps que les objectifs, les mesures d'évaluation des performances. Dans tous les cas, l'évaluation de la performance doit être fiable, refléter la performance du salarié et être objective.

Enfin la dernière précaution repose sur la rétribution des résultats. La méthode la plus souvent utilisée consiste à associer un niveau de performance à un niveau d'évolution de la rémunération. La réalité varie d'une entreprise à l'autre où l'on peut avoir plusieurs niveaux de performance en fonction de la position dans la structure des salaires. La première erreur consiste à déconnecter l'augmentation individuelle de la performance du salarié selon les critères définis par le responsable en accord avec le salarié. Le plus souvent, l'augmentation au mérite devient alors une augmentation au rythme de l'inflation.

Dès lors, il faut ajouter à cette augmentation un pourcentage supplémentaire pour différencier les résultats exceptionnels des résultats moyens. Il faut de plus éviter les dérapages salariaux. L'augmentation accordée est certes individuelle mais elle est permanente. Par conséquent pour être équitable en externe, l'augmentation correspondant à une bonne performance ne devrait pas dépasser l'augmentation moyenne pour le même type d'entreprise et de secteur.

En ce qui concerne la recherche de la performance économique, la mise en place de procédures d'individualisation des rémunérations répond à deux objectifs : augmenter la performance des salariés en premier lieu, maîtriser les coûts salariaux en second lieu. Ce système permet à l'entreprise de se focaliser sur les salariés vitaux à forte productivité au détriment des autres qui ont une productivité plus faible. L'établissement du lien entre performance et rétribution contribue à maîtriser l'augmentation de la masse salariale.

En ce qui concerne la recherche de la performance sociale, l'individualisation des rémunérations poursuit deux objectifs : l'amélioration des attitudes au travail telles que la motivation, la satisfaction et l'implication en premier lieu, le développement d'un management participatif en second lieu.

Si l'individualisation suscite l'émulation et la recherche de performance, elle dynamise aussi le management. En effet, l'individualisation implique activement l'encadrement. Ce système de gestion nécessite qu'une appréciation soit portée sur le comportement professionnel des personnes auxquelles il s'applique, qui débouche sur des entretiens d'évaluation avec les salariés. La possibilité est offerte au salarié d'avoir un entretien avec son manager au cours duquel des objectifs sont fixés, négociés, des moyens définis, des délais fixés. La communication entre les cadres et les employés est ainsi renforcée, les informations sont plus transparentes.

La rémunération doit se situer au carrefour d'une nouvelle compétitivité et d'un nouveau partenariat entre l'employeur et le salarié

La compétitivité nationale et internationale, sans cesse renforcée par la crise, offre un nouveau challenge aux entreprises. Elles doivent prendre en compte la diversité croissante de besoins et des aspirations individuelles de leurs salariés afin de les mobiliser totalement. Dans ce contexte, la rémunération ne se conçoit plus uniquement comme la contrepartie du travail effectué, mais aussi comme un investissement sur le salarié dont l'entreprise attend un retour effectif.

Les enjeux de la concurrence induisent une nouvelle stratégie des ressources humaines fondée sur la prise en compte des individus dans la construction de la performance collective. En effet :

- le déclin de la notion de poste figé amène l'entreprise à s'attacher plus à la gestion des individus et de leurs compétences qu'à une gestion collective standard,
- les individus n'ont plus de poste à défendre pour garder leur emploi ou assurer leur carrière et l'évolution de leur salaire. Ils devront de plus en plus parier sur eux-mêmes, gérer avec l'entreprise, leur propre capital de compétences comme un patrimoine. Comme les actionnaires de leurs entreprises, ils devront veiller au retour sur investissement de leur « capital ». Ce que les entreprises devront mesurer et payer à l'avenir, ce sont les performances et les résultats que les individus apporteront grâce à l'acquisition des connaissances et des savoir-faire.

Dans un contexte où les coûts doivent être contrôlés au plus près, où les entreprises doivent investir dans le capital humain, où les attentes des salariés sont différentes d'un individu à un autre, il y a lieu de développer des politiques de rémunération adaptables.

En conclusion, l'évolution des politiques de rémunération s'effectue aujourd'hui dans le sens d'une plus grande sophistication car il n'existe plus une solution universelle, les réponses

semblent de plus en plus contingentes, complexes jouant à la fois sur l'individuel et le collectif : développement de bonus avec mesure de la performance, diversification des critères d'efficacité, intéressement composite avec volet global et volet local, recherche de synergies avec le plan d'épargne et l'actionnariat.

Pour chaque contexte social et historique donné il existe sans doute une combinaison idéale des outils de rémunération. La solution la plus efficace reste évidemment contingente, à découvrir empiriquement par des responsables d'entreprises.

La rémunération du salarié doit être de plus en plus évaluée dans sa globalité, c'est-à-dire en incluant les bonus et primes, les avantages en nature, les rémunérations différées. Aujourd'hui, pour l'entreprise, il ne s'agit plus de diversifier ou d'accumuler plusieurs formes de rémunération au gré des avantages fiscaux et sociaux accordés par l'Etat. Mais au contraire, il devient impératif qu'elle ordonne toutes ses formes de rémunérations dans un tout cohérent si elle veut maîtriser les coûts et si elle veut que les salariés en valorisent l'ensemble.

Cette nouvelle politique de rémunération ne prendra réellement son sens que si l'entreprise donne aux salariés la possibilité de choisir. Il faut que les salariés puissent arbitrer eux-mêmes en fonction de leurs besoins sur quels éléments ils préfèrent recevoir un peu plus ou un peu moins. Cette nouvelle forme de rémunération consiste, à masse salariale constante, à distribuer celle-ci en modifiant certaines de ces composantes pour mieux les adapter aux attentes des salariés.

F. Piloter la politique RH

En ressources humaines comme dans les autres domaines, la qualité des décisions est dépendante de la qualité des informations détenues en amont. Pour construire une politique des ressources humaines efficace et dynamique, il est donc primordial de se doter d'outils performants permettant de faire circuler l'information.

Le système de pilotage de la fonction ressources humaines doit permettre de suivre les variables, détecter des évolutions significatives et anticiper des situations.

Le système de pilotage permet l'agrégation d'indicateurs qui servent à dégager l'information nécessaire à la prise de décision. Pour mettre en place un système de pilotage de la fonction ressources humaines, il convient de mettre en place des outils de pilotage. Pour cela il est nécessaire :

- d'identifier les principales missions concernées,
- de préciser les résultats attendus,
- de définir les informations et les indicateurs pertinents nécessaires pour atteindre les objectifs.

Ce système de pilotage doit également permettre à la DRH d'apporter la preuve de son efficacité en intégrant une dimension financière dans ses pratiques, mais aussi de lui donner la possibilité de monétariser et quantifier ses actions grâce à la mise en place d'outils de pilotage et de mesure de la performance.

Toutefois, la fonction RH ne peut pas se voir réduite à produire des indicateurs de type bilan social. Il importe de croiser les données RH avec les données plus opérationnelles et notamment d'adopter l'approche novatrice comme la balanced scorecard transverse à toutes les fonctions.

1. Mettre en place un système de pilotage

La démarche de mise en œuvre d'un système de pilotage doit passer par quatre phases :

- Déterminer l'objectif de chaque indicateur
 - . délimiter les frontières de l'observation (l'objet, les individus concernés, le service)
 - . définir la durée de l'observation
 - . définir le sens de l'évolution attendue (augmenter, diminuer, maintenir)
 - . quantifier la mesure
- Élaborer le tableau de bord
 - . élaborer les indicateurs
 - . anticiper et dégager les tendances
 - . croiser les indicateurs et désigner les corrélations
- Repérer les sources d'informations
 - . les sources d'informations internes (base de données du personnel, des autres services fonctionnels, des services opérationnels, les études, les enquêtes...)
 - . les sources d'informations externes (centres de gestion, autres entreprises, guide des ratios, études et enquêtes des organismes de conseils).
- Présenter les outils de pilotage pour une communication efficace ; le choix de la forme de présentation dépend :
 - . de la cible
 - . du message à faire passer
 - . de l'effet escompté
 - . des règles de communication courante

Lorsque les objectifs et le champ de l'observation ont été déterminés, il est important de repérer les données disponibles à la DRH, mais aussi dans les services et directions. Les résultats de l'observation doivent être disponibles à l'échelon pertinent : certains indicateurs sont suivis au niveau de la DG et de la DRH, d'autres sont utiles aux différents niveaux des services opérationnels. Ils aident les encadrants de proximité et les responsables de services à jouer tout leur rôle.

Un tableau de bord permet de visualiser, d'un coup d'oeil, une série de données stratégiques. Il permet de mesurer l'impact des actions entreprises et de dégager les évolutions prévisibles. Un tableau de bord est un outil de pilotage et d'aide à la décision à destination des responsables, mettant en évidence des écarts entre une situation prévue et une situation réelle. De cet écart, naît la mise en place de solutions par les responsables.

L'objectif d'un tableau de bord social comporte deux volets distincts : un volet pour le constat et un volet pour l'action. Un tableau de bord fournit des informations essentielles, significatives et rapides en fonction des points clés de décision des responsables. Les données qu'il contient permettent de prendre rapidement et efficacement des décisions, de mettre en

place de nouvelles actions ou de corriger des actions déjà entreprises. Les tableaux de bord ne remplissent qu'une fonction d'évaluation. Ils n'expliquent rien. Leur prêter une vertu d'analyse, c'est prendre le risque d'être déçu ou d'alourdir les indicateurs. Par exemple, il peut être tentant, à partir d'un indicateur de la mobilité interne, de chercher à savoir pourquoi certaines directions font l'objet d'un nombre important de départs. Mais si des analyses plus détaillées peuvent apporter des éléments de réponses, le tableau de bord doit s'en tenir à alerter son utilisateur de l'existence éventuelle d'un dysfonctionnement.

La réalisation d'un tableau de bord nécessite une volonté affirmée d'agir. Préalablement au constat, il est nécessaire de savoir où l'on souhaite aller.

- La rédaction des objectifs doit préciser sur quoi et sur qui porte l'analyse. Exemple pour le suivi de l'absentéisme (quel type d'absentéisme, pour quelle partie du personnel)
- L'objectif doit comporter des verbes d'action mesurable (augmenter, diminuer, réduire, stabiliser...)
- Faire suivre le verbe d'action mesurable, d'un chiffre de l'action à mener (diminuer de x%...)
- La dernière précision concerne la durée de l'action engagée (diminuer de x% sur x mois, années...)

Identifier les besoins fait souvent apparaître :

- Pour la Direction générale : supervision, contrôle et pilotage de l'organisation, enquête de satisfaction interne,
- Pour le management des services : motiver le personnel, améliorer la qualité des prestations, diminuer le recours aux heures supplémentaires et à l'intérim, réduire l'absentéisme, accroître les compétences...
- Pour la Direction des Ressources Humaines : gérer les compétences des individus en fonction des missions des services.

La mise sur pied d'indicateurs pertinents, autant qualitatifs que quantitatifs, constitue la seconde étape et doit bénéficier d'une attention soutenue :

- Les indicateurs doivent être fidèles et constants, justes et précis. Le choix s'opère avec le destinataire du document en fonction de ses missions et responsabilités. Il est indispensable de mettre en place des fiches techniques de description des indicateurs.
- Les tableaux ne doivent comporter que des informations nécessaires à la compréhension et à l'action : les commentaires doivent être le plus succinct possible.
- Agréger l'information, éviter la pléthore et la redondance. L'information doit être lue « d'un seul coup d'oeil » en fonction d'un ensemble synoptique de graphes, d'indicateurs et de clignotants.
- Il est nécessaire de hiérarchiser l'information dans la présentation.

La diffusion du tableau de bord constitue la dernière étape :

- Adapter les tableaux de bord sociaux à leurs destinataires.
- Déterminer les destinataires : direction générale, directeurs et chefs de service, direction des ressources humaines.
- Choisir une périodicité de production des tableaux de bord (et s'y tenir). Pour la fréquence des tableaux de bord, il est important d'en définir une périodicité de production. Les objectifs poursuivis ne sont pas les mêmes d'une mesure globale d'un phénomène à des fins de communication à un outil très régulier d'analyse.
- Diffuser le document à la période prévue.

Il n'existe d'indicateurs pertinents qu'en rapport à des objectifs clairs. Les trois inconvénients d'un objectif imprécis sont :

- Les effets négligeables en terme d'action et de communication.
- La nécessité de souvent fournir un travail important pour un résultat décevant.
- A terme du désintérêt et du discrédit.

A quel moment allumer le clignotant pour que l'action soit efficace ? Il convient d'étalonner les indicateurs à l'aide de valeurs reconnues comme normales en fonction des objectifs à atteindre. A chaque échéance, il s'agit de comparer la valeur prise par l'indicateur avec celle étalonnée comme normale. Dès que l'indicateur sort de la zone définie, l'action s'impose.

Un tableau de bord doit dynamiser et susciter des réactions. Il doit permettre de réfléchir en commun à la mise en place d'actions et de vérifier des effets attendus par rapport à des actions engagées. Dans le fonctionnement du tableau de bord, le choix de l'action correctrice découle du constat de l'anomalie. On constate deux grandes familles de tableaux de bord :

- Les tableaux de bord à fréquence mensuelle : ils sont les plus utilisés dans la fonction ressources humaines où le mois est le cycle le plus significatif de l'organisation (cycle de paie notamment).
- Les tableaux de bord à fréquence annuelle : ils concernent principalement les niveaux du management stratégique et la DRH qui poursuivent des objectifs prévisionnels à plus long terme.

2. Elaborer un balanced scorecard

Il s'agit d'un concept développé en 1992 par Robert NORTON et David KAPLAN introduisant une analyse des processus permettant d'expliquer les performances (ou les contres performances) observées. Il désigne un socle représentatif de la compétence des salariés ouvrant la possibilité de l'amélioration des processus et garantissant la création de valeur dans la durée.

Les indicateurs financiers appliqués dans les entreprises permettent uniquement de constater les résultats (chiffre d'affaire, rentabilité, niveau des stocks...), données indispensables pour suivre la performance économique, mais ne permettent pas de prendre en compte la valeur des actifs immatériels (comme les ressources humaines, par exemple) ni d'estimer les performances futures.

Pour y remédier, ces auteurs proposent une nouvelle génération de systèmes de mesure de la performance, les tableaux de bord prospectifs qui visent à mesurer autant le fonctionnement global de l'entreprise que ses résultats. En complément des indicateurs financiers, ces tableaux de bord suivent les axes stratégiques suivants comprenant chacun des indicateurs spécifiques :

- axe actionnaire comprenant des indicateurs financiers habituels (EVA, ROCE...);
- axe client comprenant des indicateurs de type satisfaction ou fidélisation de la clientèle et reflétant le succès de la politique commerciale ;
- axe de fonctionnement des processus internes comprenant des indicateurs d'efficacité et d'efficacité,

- axe apprentissage organisationnel comprenant des indicateurs relatifs à la gestion des compétences et l'innovation.

Il s'agit donc de construire une grille de mesure de la performance, de vérifier la cohérence du contrôle de gestion avec la stratégie. C'est le produit d'une vision de l'entreprise qui reconnaît l'ensemble des parties prenantes et qui conduit à se poser les questions suivantes :

- Pour réussir financièrement : comment être perçus par les actionnaires ?
- Pour obtenir une vision globale : comment être perçus par les salariés ? Comment garder sa capacité, de s'adapter et de s'améliorer ?
- Pour satisfaire les actionnaires et les clients : quel processus mettre en place ?

A titre d'exemple, le groupe ACCOR a mis en place une balanced scorecard RH qui mesure la performance RH sur la stratégie du groupe et permet d'évaluer l'atteinte de ses objectifs. Toutefois, peu d'entreprises ont mis en place des balanced scorecard. En pratique, elles ressemblent plus à des nouveaux outils de contrôle étendu qu'à de véritables instruments de mesure de la performance.

Le choix des indicateurs requiert un travail de réflexion stratégique, d'identification des missions, des objectifs, des facteurs clés de succès et d'échec, des variables d'action et des résultats. Ils sont reliés à la stratégie développée par l'entreprise en offrant à son utilisateur l'opportunité de piloter des déterminants de la performance déclinés à l'aide de variables d'action et de résultat de nature quantitative et qualitative avec une vision court terme et long terme.

Selon Jean-Noël Thiollier DGA/DRH de l'ANPE, les indicateurs RH et de pilotage social sont nécessaires et indispensable pour avoir une corrélation entre satisfaction des clients et loyauté des salariés, et aussi pour avoir le potentiel de déclencher le re-engineering du Business.

G. Mesurer les impacts de la politique RH sur la création de valeur

Face à la montée de la logique de création de valeur, la DRH est confrontée à rendre compte des résultats de ses actions et de l'efficacité des outils qu'elle met en place. Il doit être capable de mesurer l'efficacité de son action afin de démontrer sa contribution à la performance globale de l'entreprise.

Dans quelle mesure les DRH sont susceptibles de créer de la valeur pour les parties prenantes de l'entreprise ? En quoi la gestion du capital humain devient-elle stratégique ? Comment la fonction RH contribue et améliore-t-elle la performance ? Quels sont les outils qui permettent d'évaluer la création de valeur ? Comment démontrer la contribution des hommes à la création de valeur et à la richesse à long terme alors qu'il est difficile d'évaluer le capital humain ?

1. Evaluer le capital humain

Une bonne gestion du capital humain d'une entreprise est importante puisque cette gestion affecte la valeur du capital humain qui, elle-même, affecte la valeur de l'entreprise. **Mais comment apprécier la valeur d'un capital humain et son apport à l'entreprise sans les mesurer ?**

Mesurer les résultats de la GRH n'est pas simple. Il est certes plus facile de mesurer une activité, un processus de gestion ou une progression vers un but. Mais comment savoir si une entreprise a les bonnes personnes, apportant les bonnes ressources, aux bons endroits ?

Ainsi, 80 % des organisations ne le savent pas car elles ne mesurent pas les résultats de leur GRH. Par exemple, beaucoup d'entreprises mesurent la moyenne d'heures de formation par employé, voire le coût moyen d'une heure de formation, **mais combien mesurent le gain de compétence acquis par la formation ou, plus encore, le gain de productivité ?** Pourtant, si la formation n'est pas seulement une dépense (obligatoire) mais un investissement, le dirigeant ne doit-il pas savoir si celui-ci lui a rapporté ? Une de ses responsabilités consiste à estimer tout retour sur investissement, même s'il concerne des êtres humains.

Non seulement **la mesure des résultats en GRH est nécessaire mais plus encore elle doit être utilisée pour améliorer la GRH.** Il est rare que ceux qui mesurent en GRH passent à l'étape suivante, celle de l'évaluation. Des données et des rapports sont accumulés, si faciles à produire de nos jours, mais ils ne sont pas exploités; du moins, pas utilisés pour améliorer les choses. Le passage de la mesure et de la prise d'information à l'évaluation, puis à la décision (correctrice) n'est pas effectué.

Ceci s'explique facilement par le fait que l'on mesure la plupart du temps des activités ou processus et non des résultats. Il est intéressant de savoir comment un employé qui a eu en moyenne 35 heures de formation dans l'année, a exploité cette formation. Que faut-il analyser, que faut-il évaluer, que faut-il décider ? Beaucoup d'entreprises aujourd'hui ne le savent pas trop.

D'ailleurs, si le personnel constitue comptablement une charge, c'est aussi une ressource pour l'entreprise : à partir de la comptabilité de gestion, il est en effet possible de calculer le chiffre d'affaire par salarié, la valeur ajoutée par salarié, la productivité du travail mesurée en unité physiques ou en valeur. Il existe également des ratios permettant de démontrer la **création de valeur** : le pourcentage des salariés de la fonction rapporté à celui de l'ensemble des effectifs.

L'objectif de mesure de la performance RH présente trois aspects :

- en premier lieu s'assurer du bon respect de ses politiques RH ;
- en second lieu s'assurer de la qualité du partenariat RH et « dépasser l'idée que l'intangible n'est pas mesurable » ;
- en troisième lieu passer de la réaction à l'action pour mieux piloter sa politique RH.

2. Intégrer l'évaluation théorique du capital humain

La valeur d'une entreprise cotée en Bourse, légitimée par l'offre et la demande (cours de bourse) est de plus en plus déconnectée de sa valeur comptable. De nombreuses études le démontrent, tant aux Etats-Unis qu'en Europe. L'analyse du *Price to Book Ratio* (la valeur boursière comparée à la valeur des actifs) dans différents secteurs d'activités montre bien ce glissement. Le **capital immatériel**, dont fait naturellement partie le capital humain, prend ainsi une importance considérable.

L'actionnaire y porte donc une attention toute particulière. Des indices ont d'ailleurs été conçus à cet effet. On peut notamment citer l'**indice du capital humain** ("ICH") du groupe Watson Wyatt qui *"fait ressortir la corrélation entre l'efficacité du capital humain d'une société et le rendement supérieur accordé aux actionnaires. L'indice consiste en un ensemble unique et simple de mesures qui visent à quantifier quelles pratiques et politiques avec précision en matière de ressources humaines auront le plus d'incidence sur l'augmentation - ou la diminution - de la valeur pour les actionnaires"*.

D'autant plus que l'on sait aujourd'hui que la **création de valeur pour les actionnaires** est ainsi devenue le leitmotiv des dirigeants des grandes sociétés françaises. Le contrôle de gestion par les critères de performances et les outils qu'ils mettent en œuvre (indicateurs type Market Value Added et Economic Value Added, *Cabinet Stern, Steward and CO. 1991*), apparaît tout à la fois comme le reflet d'une logique mais aussi comme producteur de sens et de légitimité induisant des représentations et des politiques bien différenciées en matière de gestion des ressources humaines et d'emploi. Un tel processus s'inscrirait dans la dynamique d'un cycle destructeur reliant la rentabilité et l'emploi.

Dans cette perspective, certaines entreprises communiquent auprès de la communauté financière en mettant en avant leur **capital humain, à l'aide d'indicateurs**, tels que les investissements en formation, le nombre de recrutements de jeunes à haut potentiel, le pourcentage de salariés diplômés... C'est par exemple le cas d'entreprises comme Grandvision, Skandia ou Deutsche Bank.

L'**idée de capital humain** a pris son essor essentiellement grâce aux publications de Hary Stanley Becker dans les années 60. Son ouvrage *"Human capital"* publié en 1964 faisait suite aux travaux de J. Mincer et Theodore Schulz. Le principe fondateur de cette théorie est simple: pour l'individu, l'éducation et la formation professionnelle sont vécues comme des investissements. Dans cette optique, le capital humain peut alors être défini comme l'ensemble des compétences de l'individu, quelle que soit l'origine de leur acquisition (éducation, formation professionnelle...).

Plus récemment, de nouvelles approches ont cherché à qualifier plus précisément ce dont est constitué le capital humain. Simon Field par exemple rappelle que *"la théorie économique traditionnelle reconnaît le rôle joué dans la production par le capital physique, le volume de la main-d'œuvre et de plus en plus, également, la qualité de cette main-d'œuvre, autrement dit le capital humain. Mais elle laisse apparemment de côté " le capital social ", c'est-à-dire les réseaux et les normes qui sous-tendent la plupart des activités économiques et, de fait, des activités sociales."*

En outre, les deux décennies 1980-1990 ont été marquées à la fois par la remise en question des modèles classiques de contrôle de gestion et par l'apparition de nouveaux modèles centrés sur la maîtrise de la compétitivité et de management pas activités (**Activity Based Costing**, Activity Based Management, Target Costing, Costed Kaisen), le développement de l'empowerment (Johnson 1992), qui comptent parmi les plus innovantes.

Il conviendrait d'ajouter l'approche en termes de « Balanced Scorecards », développée de façon plus récente par Kaplan et Norton (1992) et qui sera développée ultérieurement. Cependant, une telle démarche vise précisément un équilibre entre plusieurs représentations des critères de performance positionnés notamment à partir de différents angles de vue (l'axe actionnaire, l'axe client, l'axe apprentissage organisationnel, l'axe process).

De ces nouveaux modèles, un nouveau concept apparaît, **celui du contrôle de gestion « orienté client », centré sur la maîtrise de la compétitivité** qui conduirait à repenser les représentations de la productivité, comme l'organisation du travail et la gestion des ressources humaines.

A ce propos, les nouvelles approches de gestion trouvent une grande part de leurs fondements dans les notions d'avantages concurrentiels et de chaîne de valeur développées par **Porter** (1986).

Pour bien comprendre cela, il suffit de se reporter aux écrits de Porter : « *L'avantage concurrentiel procède des nombreuses activités qu'une firme accomplit pour concevoir, fabriquer, commercialiser, distribuer et soutenir son produit, Chaque activité peut contribuer à la position relative de la firme en terme de coûts et créer une base de différenciation. Pour analyser les sources de l'avantage concurrentiel, il est indispensable d'examiner de façon systématique toutes les activités qu'exercent la firme et leurs interactions. L'instrument fondamental pour y parvenir est la chaîne de valeur. La chaîne de valeur décompose en activités pertinentes au plan de la stratégie, dans le but de comprendre des coûts et de saisir les sources existantes et potentielles de différenciation.* » (Porter, 1986 p.49).

« *Toute firme peut se concevoir comme ensemble d'activités destinées à concevoir, fabriquer, commercialiser, distribuer et soutenir son produit. L'ensemble de ces activités peut être représenté par une chaîne de valeur* ». (Porter, 1986, p. 52) ».

« *Toute stratégie de base a pour objectifs de créer une valeur pour les clients qui dépasse les coûts qu'elle engage. La chaîne de valeur donne la valeur totale. Elle comprend les activités créatrices de valeur et la marge. La marge est la différence entre la valeur totale et l'ensemble des coûts associés à l'exercice des activités créatrices de valeur* ». (Porter, 1986, P.54-55).

Les méthodes ABC/ABM se proposent ainsi de comprendre les enchaînements causaux qui lient les processus de formation des coûts et de création de valeur au sein de la chaîne de valeur afin d'une part, de mieux saisir les sources d'avantage concurrentiel, et d'autre part, d'agir sur ces éléments pour maîtriser la relation valeur coût.

L'organisation du travail et la gestion des ressources humaines deviennent, dans un tel contexte, des facteurs déterminants de la compétitivité. D'un contrôle de type *top down*, l'on passe à un contrôle de type *bottom-up*, fondé sur l'empowerment (Johnson 1992) où les

acteurs sont à la source de la compétitivité, par leurs activités créatrices de valeur et génératrices de coûts.

La gestion des ressources humaines et l'organisation du travail occupent donc un rôle primordial dans ces nouvelles formes de contrôle de gestion dans lesquelles l'implication des acteurs et le développement de compétences collectives et transversales sont considérés comme des facteurs essentiels de la compétitivité

3. Prendre en compte les risques et limites

Le retour sur investissement est le corollaire du capital. Le capital humain n'échappe pas à cette règle de bon sens. Or, cette question du rendement du capital recouvre deux dimensions: d'une part, celui qui bénéficie (l'actionnaire) du retour sur investissement est celui qui a effectué l'investissement, et, d'autre part, il peut mesurer son retour en termes de résultats (dividendes) mais aussi d'accroissement de la valeur de son actif (le salarié).

A l'égard du capital humain, le **dirigeant d'entreprise** doit être vigilant. L'entreprise, bien qu'elle ait contribué au développement du capital humain (formation professionnelle, programmes de développement personnel ...) **n'est pas propriétaire de ses collaborateurs.**

Lorsque l'emploi devient la seule variable d'ajustement, pour les salariés, l'entreprise devient aussi une variable d'ajustement. Ainsi, la question de la propriété du capital humain se pose en termes plus complexes car le dépositaire du capital est unique (l'individu) mais les origines de sa constitution multiples (société, entreprise, individu...).

Ce que confirme Véronique Ménard, DRH Strategy Ernest&Young: Quelque soit la technologie, la seule chose qui fait bouger l'entreprise, ce sont les hommes. Le DRH n'est pas propriétaire des hommes, ce qui fera la différence c'est la qualité des hommes et la maturité humaine. C'est le DRH qui doit porter cette différenciation.

La question de la rémunération de ce capital humain est donc aussi posée (tant en termes de résultats que de valeur), de même pour le transfert du capital individuel vers un capital " collectif " (knowledge management par exemple).

C'est une évidence, l'environnement des entreprises est en mutation non seulement profonde mais également rapide. Ces dernières sont entrées désormais dans ce qu'il est convenu d'appeler une "économie du savoir", elles doivent aujourd'hui faire face à une compétition mondiale accrue et de moins en moins prévisible. Les instruments de pilotages traditionnels deviennent moins opérants, l'avenir échappe à toute tentative de modélisation et les capacités de réactivité, d'adaptation et d'innovation deviennent des facteurs de succès.

Ces exigences nouvelles placent le capital humain au centre de tous les enjeux, qui mettent clairement en exergue le rôle stratégique des directions des ressources humaines. En résumé, leur mission est devenue "simple" : **contribuer au développement et à la pérennité**

de ce capital humain, source de la valeur ajoutée créée pour les clients, donc pour les actionnaires.

Pour autant, les contraintes que la fonction ressources humaines doit intégrer dans la réalité de son activité quotidienne n'ont pas subi les mêmes transformations. La pression du temps et l'exigence du retour sur investissement restent toujours aussi réels. De même, les résistances culturelles, organisationnelles et managériales ne s'infléchissent pas plus aisément qu'auparavant.

Pour faire face, les praticiens de la fonction ressources humaines se sont résolument engagés depuis quelques années **dans une stratégie de valeur ajoutée**. L'objectif principal consiste **schématiquement à diminuer le poids des activités à faible valeur ajoutée (la gestion administrative par exemple) pour concentrer les ressources investies sur l'essentiel**.

Nécessaire, et parfois difficile, cette ambition se traduit non seulement par une industrialisation plus importante des processus gérés par la fonction RH, notamment à l'aide des technologies de l'information, mais également par la conception de programmes ambitieux en matière de développement des compétences.

L'observation des pratiques des entreprises montre que ces orientations sont pertinentes et qu'elles marquent un tournant significatif dans l'exercice de la fonction ressources humaines. Cependant, leur succès dépendra in fine de la réalité de leur caractère opérationnel et concret, c'est-à-dire de leur capacité à satisfaire réellement les besoins du management et des collaborateurs, faute de quoi les programmes les plus sophistiqués resteront lettres mortes, vécus comme des "*gadgets de la DRH*".

III.3^{ème} étape : être acteur de la stratégie et préparer l'entreprise aux défis de demain

La Direction des Ressources Humaines devient un véritable partenaire de la Direction Générale, à travers la contribution à la réflexion stratégique de l'entreprise. Grâce à la mobilisation des collaborateurs elle se positionne en tant que interlocuteur incontournable dans les orientations futures.

Elle prépare le terrain aux défis de demain, mais surtout elle est capable de conduire les processus de changement dont l'entreprise a besoin pour sa pérennité.

A. Intégrer le facteur humain dans la stratégie de l'entreprise

"Il n'est de richesse que d'hommes" BODIN

La fonction première de l'entreprise est de mobiliser l'ensemble de ses moyens en hommes et en outils pour satisfaire au mieux ses marchés.

La stratégie va consister à rechercher l'optimum de satisfaction des actionnaires, du personnel et des clients sans considérer qu'un de ces groupes est supérieur aux autres et en sachant que l'insatisfaction de l'un d'entre eux entraîne des difficultés pouvant aller jusqu'à la mort de l'entreprise.

1. Prendre en compte les compétences et les ressources

Dans les théories en stratégie il existe un basculement progressif d'une représentation externe de l'avantage concurrentiel vers une analyse interne des compétences, capacités et plus généralement des ressources difficilement construites et imitables.

La théorie des compétences centrales constitue l'un des premiers courants de recherche qui donnent une place prépondérante à l'organisation. Ces compétences centrales sont l'apprentissage collectif dans l'organisation, particulièrement pour la coordination des diverses compétences de production et l'intégration de technologies multiples. Ces compétences sont centrales lorsqu'elles procurent un accès à un grand nombre de marchés, apportent une valeur réelle aux clients et sont difficiles à imiter.

Dans une perspective très proche, une autre théorie en vogue actuellement, la théorie des ressources défend l'idée que certaines ressources procurent à l'entreprise un avantage concurrentiel durable si elles créent de la valeur, sont uniques ou rares, difficiles à imiter, et non substituables. Les ressources sont tous les actifs, capacités, processus organisationnels, attributs de l'entreprise, informations, connaissances... contrôlés par une entreprise et qui lui permettent de concevoir et mettre en œuvre des stratégies qui améliorent son efficacité et son efficience. Parmi ces ressources, le capital humain (formation, expérience, jugement et

intelligence des managers et des employés) occupe une place centrale pour la création d'un avantage concurrentiel durable. En effet, la connaissance rare et l'expertise permettent le développement de nouveaux produits, et les relations personnelles avec les clients clés sont au cœur d'une capacité flexible de réponse aux besoins du marché. En bref, les personnes sont la ressource stratégique clé, et la stratégie doit être construite sur une base ressources humaines.

Si les théoriciens en stratégie reconnaissent enfin aux ressources humaines une place prépondérante dans la création d'un avantage concurrentiel durable, c'est qu'ils expriment le fait que la qualité et l'implication du personnel contribuent largement à la création de valeur notamment pour le client et l'actionnaire. De nombreuses études ont montré en effet que l'investissement dans le capital humain se traduit, entre autres, par une augmentation des parts de marché, une fidélisation des clients, et une valorisation boursière supérieure.

Pour Christophe Esclattier DRH de Toshiba c'est une illusion de penser que la fonction RH peut influencer « le Business ». Le financier a plus de poids, la R.H. est plus en aval qu'en amont. Pourquoi ? L'Argent reste la valeur dominante (court terme). Les R.H. sont une variable sur laquelle on peut agir pour la faciliter.

2. Intégrer une démarche prospective des emplois

L'entreprise peut-elle vraiment anticiper les emplois de manière prospective, dans un marché courttermiste dominé par l'urgence ? Selon certains chercheurs, les entreprises confondent GPEC et démarche prospective. En effet, toutes les méthodes actuelles de GPEC sont orientées vers une gestion au quotidien, sans vision stratégique de l'organisation et des personnes qui y travaillent, on est loin de l'approche « *prospective et la capacité de détection précoce des signaux faibles des changements à venir* » avancé par Aline SCOUARNEC, chercheuse et membre du groupe Vision Paris-Caen, Observatoire des métiers.

« Depuis trois générations, la gestion des RH fait face à un paradoxe : elle n'a jamais été autant dominée par les impératifs de court terme tout en voyant son importance reconnue sur le plan stratégique, qui se construit sur et pour le long terme. Or les entreprises intègrent difficilement la dimension temporelle dans leurs décisions de ressources humaines. C'est probablement ce paradoxe qui explique la faiblesse du courant prospectif ». Christiane AFRIAT, membre du Commissariat Général au Plan sur la prospective des métiers et des qualifications.

Luc BOYER, Directeur de recherche à l'université Paris-Dauphine et membres du groupe Vision Paris-Caen, précise les raisons de la difficulté d'intégrer la démarche prospective dans les entreprises, et tout particulièrement dans la fonction RH, car cette démarche n'est pas suffisamment opérationnelle : "tout l'enjeu est de donc de l'intégrer à la stratégie de l'Entreprise".

Afin d'aider les entreprises à intégrer cette démarche prospective, des observatoires de métiers ont été créés (incité par la loi du 4 mai 2004 sur la formation professionnelle tout au long de la vie). Ceux-ci ne sont pas dédiés à un métier mais à un secteur. Ils peuvent être une alternative et un lieu qui permettra l'élaboration des stratégies des entreprises en matière d'évolution des métiers. Ces observatoires ont pour objectif de permettre à chaque salarié d'être acteur de son évolution professionnelle et ainsi fournir toutes les informations sur

l'évolution prévisibles des emplois d'un secteur d'activité, sur l'évolution des qualifications qui en résulte, et permettre d'améliorer, à terme, l'articulation emploi/formation.

Toutefois, leur efficacité dépendra de leur capacité à construire des scénarios et de ne pas se contenter de simples diagnostics de l'existant.

- Les observatoires de l'évolution des métiers de l'assurance, de l'emploi et de la formation des entreprises du médicament sont souvent cités comme modèles parce qu'ils ne se limitent pas à une activité d'étude mais permettent aux entreprises adhérentes de mettre en place des actions RH pour anticiper le changement.
- L'observatoire de métiers d'Air France a négocié quant à lui un « accord pour progresser ensemble » et permet de suivre 60 métiers non cadres. Cet accord favorise volontairement la démarche gestion prévisionnelle des métiers plutôt qu'une prospective, car elle fournit aux gestionnaires de filières des éléments de comparaison avec les autres filières, et au réseau RH des informations dans le cadre de la politique de l'emploi et de la gestion individuelle.

En Décembre 2004, le Commissariat au plan dirigé par Christiane AFRIAT a travaillé à l'élaboration d'une méthodologie permettant à l'Etat d'aider les branches et les secteurs professionnels à engager une démarche de prospective des métiers afin que les entreprises puissent avoir une vision globale et anticipatrice de leur avenir.

Un des facteurs pour assurer la pérennité du dispositif, est d'évaluer régulièrement les travaux de l'observatoire pour mesurer son efficacité économique, technique et sociale. Et surtout communiquer sur les travaux, en interne comme en externe.

Mais il reste que certains secteurs d'activité ou contexte permettent difficilement de faire plus de prospective, alors que certains secteurs sont en crise (aérien,...), que les réglementations européennes changent régulièrement, que les nouvelles technologies vont modifier certaines compétences requises dans certains métiers, réclament parfois de la prudence de certaines entreprises.

Pour Aline SCOUARNEC, exercer une fonction de veille, apporter à l'entreprise des informations sur les évolutions des compétences et des métiers pour construire des plans de formation et des systèmes d'évaluation permet à la fonction RH de participer à la stratégie de l'entreprise et permet aux entreprises de sortir de leur logique de prévision.

Par ailleurs il serait regrettable que les DRH ne mettent en place une politique de gestion prospective de ses emplois et compétences et ne l'intègrent à la réflexion stratégique de leur entreprise que sous la pression de la loi qui oblige toute entreprise de plus de 300 salariés à négocier des accords de GPEC.

A long terme une stratégie réussie réunit marché, personnel et actionnaires dans un intérêt commun pour l'entreprise. Ce qui est bon pour le marché doit l'être aussi pour le personnel et les actionnaires. Un actionnaire ne peut être satisfait au détriment du personnel. Par conséquent, la création de valeur pour l'actionnaire ne peut se faire, et tout particulièrement sur une perspective à long terme, que s'il y a amélioration pour les salariés et satisfaction de la clientèle. Toutefois, la recherche de l'optimum de satisfaction des actionnaires, du personnel et des clients a souvent été mise à mal ces dernières années et reste un exercice d'équilibriste pour les dirigeants et notamment pour le DRH.

Cependant ceci implique que le DRH adopte une posture plus stratégique (connaissance des enjeux et besoins de l'entreprises et des évolutions des métiers) pour davantage convaincre, ou simplement convaincre, les dirigeants de l'importance décisive du facteur humain dans la bataille de la compétitivité et de la différenciation.

Christophe Esclattier DRH de Toshiba confirme qu'à ce jour la réalité est que le DRH doit appliquer une stratégie déjà décidée et qu'il conviendrait d'avoir des grilles d'analyse stratégique qui intègrent des indicateurs ressources humaines.

3. Concevoir une politique sociale équilibrée

Il est attendu du salarié au travail, une contribution non plus seulement sur son propre travail, mais sur sa contribution dynamique de progrès de l'entreprise.

Or, cela suppose qu'il le veuille et qu'il soit motivé. Il apparaît important de pointer la finalité et l'importance d'une politique de relations sociales : motiver l'homme de travail en assurant la clarté du contrat social qui fonde ses relations à l'entreprise, concevoir et faire prévaloir des règles du jeu qui soit équitable.

Le principe formulé par l'épistémologue Karl POPPER : « *On ne peut jamais affirmer d'une idée ou d'une théorie qu'elle est vraie d'une façon qui serait définitive ; mais l'on connaît par contre fort bien ce qui, d'une façon définitive , peut être considéré comme faux* » résume assez bien ce qui est appliqué dans les entreprises concernant les rapports sociaux : il est difficile de préciser en quoi ils contribuent à la performance de l'entreprise; mais par contre, il est facile de montrer en quoi, s'ils ne sont pas maîtrisés d'une façon satisfaisante, ils peuvent lui nuire.

Ainsi la politique sociale dans l'entreprise doit nécessairement intégrer trois dimensions :

- un souci d'efficacité : promouvoir des solutions qui contribuent à la réussite de l'entreprise (exemple : organiser des horaires en fonction des variations d'activité)
- un souci de respect des dispositions juridiques existantes.
- un souci de la prise en compte de la dimension humaine de l'entreprise dans la réflexion stratégique des dirigeants

Le DRH joue ainsi un rôle éminemment politique : il faut qu'il prenne en compte à la fois l'exigence de compétitivité qui conditionne l'avenir de l'entreprise et les attentes du personnel, telle qu'elles s'expriment directement ou indirectement. Sa position lui impose de se faire entendre, au milieu des voix, souvent antagonistes, de ses différents interlocuteurs. Le talent du DRH s'exprime ainsi dans l'art du compromis dynamique.

Comme le confirme, Christophe Percevault, Directeur de la Rémunération et de la Mobilité Internationale de SANOFI AVENTIS : Le DRH est l'interlocuteur du collectif, il doit s'entourer de collaborateurs de qualité, déceler les talents pour représenter les autres et ainsi avoir des interlocuteurs de qualité. Les partenaires sociaux permettent ainsi la jointure des intérêts collectifs déployés par la DRH.

B. Stimuler la contribution des collaborateurs dans la stratégie

"Aucun ne sait ce que nous savons tous ensemble" LAO TSEU

Pourquoi et comment la DRH peut-elle être présente sur ce thème ? Bien souvent les entreprises ont insisté sur le caractère clé du facteur humain dans leur réussite. Et dans réussite on entendait souvent réussite opérationnelle.

Depuis relativement peu de temps, le concept de stratégie émergente est à la mode. Si pendant longtemps la planification stratégique a semblé un exercice obligatoire pour toute entreprise d'un certain statut, désormais une bonne stratégie ne peut partir que des initiatives des managers opérationnels proches du terrain. Certes, la prise en compte au plus près des réalités du marché constitue un atout indéniable dans l'élaboration d'une stratégie. Pour autant, il serait dangereux de limiter celle-ci à un simple cumul de réactions aux évolutions de l'environnement. Elle doit aussi fixer un cap qui garantit la cohérence à long terme des actions de l'entreprise.

Rôle de leader et rôle d'influence pour la DRH, comment celle-ci peut contribuer à mettre en œuvre cette démarche stratégique et dans quel but ?

1. Réaliser un double objectif

La stratégie doit à la fois proposer une vision cohérente à long terme et permettre de s'adapter aux évolutions du marché.

Face à un environnement de plus en plus mouvant et imprévisible, les entreprises ont dû en effet faire face à une double exigence, apparemment contradictoire et renvoyant à deux conceptions diamétralement opposées de la stratégie :

- Bâtir des stratégies évolutives.

Sur un grand nombre de marchés, il est de moins en moins concevable de planifier des stratégies longtemps à l'avance. Les changements sont si rapides et imprévisibles que la clé de la réussite semble être de savoir s'y adapter et de tirer parti des opportunités qu'ils génèrent avant les concurrents. D'où la popularité actuelle du concept de stratégie émergente : les idées stratégiques ne doivent plus venir d'un groupe de hauts responsables mais des managers opérationnels, par définition mieux placés pour percevoir les évolutions du marché et savoir comment s'y adapter. Dans cette conception, le but du processus stratégique doit être de faire remonter ces idées, de sélectionner les plus prometteuses d'entre elles et de préparer l'entreprise à en tirer le meilleur parti.

- Proposer néanmoins une vision cohérente à long terme.

Même dans un environnement incertain, l'entreprise a besoin de se fixer des objectifs de développement qui vont au-delà de la simple réaction aux à-coups du marché. Elle a besoin, par exemple, de définir ses principaux axes de croissance, dans quelles technologies elle va investir, quelles compétences elle souhaite développer... De tels choix engagent nécessairement dans la durée et plaident pour le maintien d'un processus de planification

stratégique. Comparativement au processus émergent, celui-ci vise en effet à prendre du recul par rapport au quotidien du marché et à fixer un cap auquel l'ensemble de la société peut ensuite se référer. De plus, il permet d'assurer une cohérence entre les initiatives des différentes unités de l'entreprise.

L'enjeu n'est donc pas de choisir entre planification stratégique centralisée d'une part et stratégie émergente et décentralisée d'autre part. Mais de parvenir à combiner autant que possible les avantages de chacune de ces deux approches, pour aboutir à une stratégie à la fois cohérente et évolutive. Cela suppose d'agir dans quatre directions :

- formuler une stratégie qui, tout en fixant un cap clair à l'action, laisse une grande marge d'autonomie aux opérationnels ;
- chercher à impliquer le plus grand nombre de salariés possible dans le processus d'élaboration et d'actualisation de la stratégie ;
- instaurer une remontée des informations du terrain vers la direction et ancrer le changement permanent dans l'esprit des salariés.

2. S'appuyer sur quatre principes d'action

Quatre principaux leviers aident à trouver un équilibre satisfaisant entre adaptabilité et cohérence à long terme. Nous allons voir comment les mettre en œuvre.

a) Une stratégie visant à orienter les initiatives de terrain

Il faut parvenir à fixer un cap clair à l'action tout en laissant une grande marge d'autonomie aux salariés. Une stratégie résultant d'une démarche purement planificatrice transforme implicitement les salariés en simples exécutants, peu encouragés à faire preuve d'initiative. De plus, elle entraîne le risque d'un décalage entre les orientations stratégiques et les évolutions du marché. A l'inverse, une stratégie uniquement inspirée par des initiatives de terrain risque de manquer de cohérence et de ne pas répondre aux enjeux du développement à long terme de la société. Il faut donc viser un équilibre qui assure une cohérence aux efforts de tous, tout en laissant les opérationnels libres de s'adapter au mieux aux contraintes ou opportunités de leur marché.

Plusieurs approches permettent d'y parvenir :

- Responsabiliser sur des objectifs stratégiques, pas seulement opérationnels ou financiers.

L'article du McKinsey Quarterly *"Tired of Strategic Planning?"* préconise de conduire les débats stratégiques séparément des réunions de définition des objectifs financiers et des budgets. En effet, ces deux logiques ne s'inscrivent pas dans la même durée. Il est donc important de conjurer le risque de voir les discussions financières cannibaliser les réflexions stratégiques, au motif qu'elles portent sur des enjeux plus urgents.

De même, les efforts des salariés se focalisent naturellement sur l'atteinte des objectifs opérationnels qui leurs sont fixés. Or ces objectifs à court terme suffisent rarement à guider la mise en œuvre des orientations stratégiques, qui passe souvent par la prise d'initiatives au retour incertain, souvent différé dans le temps. Pour mobiliser sur ce registre, il est donc souvent utile de fixer des objectifs spécifiques à la mise en œuvre de la stratégie, sur un

horizon de moyen terme, complémentaires aux objectifs opérationnels associés à l'atteinte des résultats financiers.

- Imposer des résultats, et non les moyens d'y parvenir.

Une approche souvent efficace consiste à indiquer clairement aux équipes les résultats attendus, mais à leur laisser de grandes marges de manoeuvre dans le choix des moyens pour y parvenir. Ils pourront ainsi faire preuve de créativité et de réactivité, tout en agissant en cohérence avec les orientations de la société.

- Imposer des principes, mais laisser les salariés les traduire en actions.

Plutôt que fixer des objectifs stratégiques, certaines entreprises choisissent de définir soigneusement quelques principes d'action, et laissent ensuite les salariés libres de les transcrire dans la réalité de la façon qu'ils jugent la plus appropriée.

- Focaliser les travaux de planification sur la préparation des esprits.

Définir et communiquer des orientations générales n'est pas le seul moyen d'assurer la cohérence des initiatives. On peut aussi fortement y contribuer en travaillant à établir une compréhension partagée approfondie du contexte et des enjeux de l'entreprise. Ainsi une des principales valeurs ajoutées du processus de planification consiste à préparer les esprits à prendre de bonnes décisions stratégiques en temps réel - autant qu'à arrêter des orientations pour l'année à venir.

Pour cela, il faut envisager les travaux de planification comme une occasion de débats de fonds sur les enjeux et les options qui se présentent pour l'entreprise. Dans la pratique, cela suppose d'organiser des journées de réflexion en petits comités, soigneusement préparées de façon à consacrer le temps disponible aux débats et non à de la prise de connaissance d'informations. En complément, on peut aussi organiser des rencontres avec des cercles plus larges de salariés, structurées de façon à maximiser le temps passé en discussions interactives, plutôt qu'en présentations formelles. Différents formats possibles pour de telles rencontres sont évoqués plus loin.

b) Un processus d'élaboration participatif fortement structuré

Pour s'assurer que la stratégie n'est pas déconnectée du terrain, on gagne à impliquer un maximum de salariés dans sa définition et son actualisation. Mais cette participation du plus grand nombre peut facilement conduire à alourdir le processus. L'organisation du processus doit donc chercher à concilier concertation et efficacité, ce que favorisent les approches suivantes :

- Créer un comité stratégique transversal.

Certaines entreprises confient la conception et le pilotage de leur stratégie à des équipes rassemblant des personnes aux profils variés et issues de tous les niveaux hiérarchiques. Tout en n'alourdissant pas outre mesure le processus, elles parviennent ainsi à faire en sorte que la réflexion stratégique prenne en compte les points de vue de salariés proches du terrain.

- Confier à des équipes multidisciplinaires des chantiers stratégiques.

Une autre façon efficace de bénéficier de l'implication des salariés dans l'élaboration de la stratégie consiste à confier à des équipes ad hoc, composées de salariés issus de tous les horizons de l'entreprise, les différents chantiers stratégiques. Ce type d'équipe a par exemple joué un rôle essentiel dans la restructuration de Nissan menée au début des années 2000 sous l'égide de Carlos Ghosn. Chargées chacune d'une mission précise - réduire les coûts fixes,

raccourcir les délais de développement de nouveaux modèles... - ces équipes ont disposé de quelques mois pour proposer des pistes d'amélioration susceptibles d'aboutir à des résultats spectaculaires. Tirant parti au maximum de la diversité des profils dont elles étaient composées, elles sont parvenues à mobiliser rapidement le savoir de l'ensemble des salariés de Nissan. Leurs propositions ont été à l'origine du spectaculaire redressement d'un groupe que beaucoup considéraient au départ comme perdu.

- Réunir l'ensemble des salariés pour débattre de la stratégie.

Pour des raisons pratiques évidentes, tous les salariés ne peuvent pas participer aux travaux d'élaboration de la stratégie. Il est pourtant important qu'ils aient l'occasion de s'exprimer périodiquement et de faire part de leurs suggestions. Il faut éviter que ces réunions ne se résument à un dialogue de sourds, mais s'assurer qu'elles permettent d'initier de vrais échanges et de bénéficier des contributions du plus grand nombre.

c) Une remontée d'informations du terrain

Une stratégie à la fois cohérente et évolutive suppose un véritable dialogue entre dirigeants et opérationnels. En effet, les opérationnels bénéficient d'une position d'observation précieuse pour apprécier la pertinence des options stratégiques prises par la direction et identifier des opportunités. Pour autant, si leurs idées ne sont pas synthétisées puis interprétées au niveau de la direction, elles ne pourront pas se transformer en stratégie cohérente. Il faut donc faire en sorte que l'information circule de façon fluide et efficiente entre ces deux niveaux, ce qui passe par quatre registres d'action :

- Convaincre les salariés qu'ils doivent s'impliquer.

L'idée que la stratégie est l'affaire des grands patrons et que les salariés ordinaires n'ont pas de véritable rôle à y jouer est très répandue. Les dirigeants doivent donc insister sur le fait qu'ils attendent des employés un vrai retour d'informations sur la situation du marché, et des middle managers un véritable effort pour relayer ce message. C'est ce qu'a fait British Airways en redéfinissant les missions de son service de relations clientèle. Auparavant chargé de défendre la compagnie face aux plaintes, il s'est vu demander d'être le porte-parole des clients en interne. Ses membres sont de ce fait devenus plus attentifs aux réactions de ces derniers, et la société y a gagné une bien meilleure visibilité de leurs attentes.

- Former les salariés à l'observation de la situation stratégique.

Il est important que les salariés sachent quel type d'information leur entreprise souhaite collecter pour alimenter sa réflexion stratégique. Faute de quoi le risque existe de se retrouver avec un amas d'informations confuses et difficilement exploitables - tandis que des données importantes risquent à l'inverse d'être négligées. Pour cela, il est indispensable de communiquer clairement la stratégie. Mais il ne suffit pas de communiquer les principales décisions et les grandes lignes d'action : il est tout aussi important d'expliquer les raisons de ces choix, de façon à ce que chacun comprenne les fondements de la stratégie, et soit ainsi mieux à même de contribuer aux réflexions. Il peut aussi être utile d'organiser des sessions de formation pour faire prendre conscience des principaux points à observer ; arrivée de nouveaux concurrents, évolution des facteurs de différenciation entre les différentes marques, changements dans les stratégies de prix ou de distribution, réaction des clients face à telle ou telle nouveauté...

- Créer des mécanismes permettant la remontée de l'information.

Si la remontée d'information n'est pas organisée, il y a de grandes chances que certaines données utiles ne parviennent jamais aux personnes en charge de l'actualisation de la stratégie. C'est pourquoi il peut être utile d'organiser périodiquement, au sein des équipes opérationnelles, des réunions visant à faire le point sur les évolutions récentes de l'environnement. Les comptes-rendus de ces réunions seront ensuite collectés et systématiquement analysés par les membres du comité stratégique.

- Favoriser les contacts directs entre les dirigeants et les salariés de première ligne.

Il est important d'organiser à intervalles réguliers des rencontres entre les dirigeants et des opérationnels. Cela permet d'établir un contact direct entre la direction et le terrain, évitant ainsi qu'une partie de l'information ne se perde à travers les rouages intermédiaires de l'entreprise. De fait, plus l'information passe par un nombre important d'intermédiaires, plus elle a de risques d'être déformée ou filtrée, en fonction des sujets de préoccupation de ceux qui la transmettent. Un contact direct avec des salariés du terrain permet aux dirigeants d'avoir accès à une information brute, non déformée par des biais d'interprétation liés à l'expérience ou la culture des managers intermédiaires. Cela favorise souvent l'émergence d'idées radicalement nouvelles directement en prise avec la réalité du terrain.

d) Une attitude positive par rapport au changement

Des salariés sur la défensive seront réticents à participer au processus stratégique. Impliquer les salariés dans l'élaboration et l'actualisation de la stratégie suppose souvent une évolution culturelle. En effet, faire vivre la stratégie d'une entreprise est fondamentalement un projet de changement : il s'agit d'engager des actions propres à favoriser le développement, qui entraînent inévitablement des évolutions en interne. Or il est fréquent que le conservatisme et la peur de la nouveauté dominent, et constituent de véritables obstacles à la volonté de s'impliquer pour impulser une stratégie évolutive. Il est donc essentiel d'agir pour lever ces freins culturels :

- Dédramatiser le changement.

Souvent associé au pire, le changement fait peur. Dans le discours qu'ils tiennent au quotidien à leurs collaborateurs, les dirigeants doivent donc s'employer à neutraliser cette appréhension en insistant au contraire sur le côté normal du changement, ainsi que sur ses aspects positifs. Il peut par exemple être utile de rappeler des exemples de chantiers de changement - démarche qualité, réorganisation, évolution de l'offre... - qui ont été des réussites, en insistant sur les difficultés rencontrées pour leur mise en oeuvre et sur les bénéfices finalement obtenus du point de vue des collaborateurs concernés - opportunités liées au développement de l'activité, pérennité de l'activité confortée du fait de la réponse à une menace concurrentielle... Il faut également attirer l'attention sur les petits changements qui affectent au quotidien l'univers des salariés, parfois même à leur insu, et qui constituent autant de preuves tangibles que la stabilité n'existe pas et que le changement n'est pas forcément aussi traumatisant que ses opposants se complaisent parfois à le dire.

- Lutter contre la routine.

Des personnes qui n'ont pas été confrontées au changement depuis de nombreuses années seront d'autant plus réticentes à adopter une attitude proactive. Il faut donc lutter contre la routine et le conformisme en habituant tous les salariés au mouvement. Certaines entreprises imposent par exemple à leurs collaborateurs de ne pas rester dans un poste plus de quelques années. D'autres exigent qu'ils changent régulièrement de fonction, empêchant ainsi la constitution de silos organisationnels composés de personnes ayant fait quasiment toute leur

carrière au même endroit. Canon, ou IBM, va jusqu'à bouleverser régulièrement son organisation dans le simple but de ne pas laisser les habitudes de fonctionnement s'installer trop durablement. Habitué à voir fréquemment leur environnement changer, les salariés craignent moins de s'impliquer dans un processus de changement qu'ils jugent naturel.

- Insister aussi sur ce qui ne change pas.

La stratégie consiste certes à changer ce qui doit l'être, mais elle consiste aussi à savoir ce qui ne doit pas changer : compétences sur lesquelles on compte asseoir le développement à long terme, caractéristiques de la culture constituant un atout, caractéristiques de marque sur lesquelles on souhaite capitaliser... Il est important de rappeler périodiquement aux salariés la persistance de ces éléments invariants, voire d'en faire des outils de management structurants, autour desquels l'identité de l'entreprise peut se cristalliser. La force de marques comme Procter & Gamble ou Coca-Cola, ou encore la culture de l'excellence technologique de Renault ou de Toyota constituent des invariants salutaires pour les employés de ces entreprises. De tels éléments de stabilité permettent en effet de lutter contre l'anxiété et le sentiment de perte de repères auxquels contribue la fréquente répétition des discours sur la nécessité de changer,

Après avoir connu ses heures de gloire sous forme de comités et de processus de décision structurants pour l'entreprise, la planification stratégique s'est trouvée la cible de nombreux critiques qui la jugeaient improductive, voire néfaste. Il n'est pourtant pas question de nier l'importance de fixer un cap, même indicatif, qui permette d'assurer la cohérence des initiatives de tous. Mais les processus traditionnels doivent être re-visités pour garantir l'implication efficace des acteurs au contact du terrain - un enjeu qui dépasse les modalités d'organisation de la réflexion et peut nécessiter des évolutions culturelles profondes.

Malgré quelques réussites il semble toutefois qu'en France, la réalité n'est pas encore à la participation active des managers dans ce type de démarche stratégique. En effet, une étude de septembre 2006 réalisée par l'Association Française de Communication Interne (AFCI), l'ANDCP et le cabinet Inergie réalisé durant l'été 2006 auprès de 1300 managers de 20 entreprises montre que plus de 40% de l'encadrement se déclare être globalement peu consulté pour l'élaboration de la stratégie de l'entreprise et dans sa mise en œuvre, et moins de la moitié de l'échantillon juge celle-ci motivante. Les managers non associés à l'élaboration de la stratégie se révèlent, en effet, plus critique sur sa pertinence. Pire ces managers ont le sentiment de ne pas apporter de plus value en matière de transmission d'information. Ils pourraient s'investir davantage, mais la priorité accordée aux objectifs opérationnels, le manque de temps et le manque de transparence de la hiérarchie les freinent dans leur mission. Et ils ne se sentent, pour 51% d'entre eux, pas soutenus par leur entreprise. Enfin, s'ils estiment détenir un niveau correcte d'information pour ce qui concerne les indicateurs économiques, les produits et les services et, globalement, les orientations de l'entreprise, il en est tout autrement pour la politique des ressources humaines.

La DRH a donc fondamentalement un rôle clé à jouer : agir sur les hommes, les mobiliser, les motiver, influencer les mécanismes de régulation internes de l'entreprise, créer les conditions favorables au changement. Ceci afin de réellement arriver non pas à la rationalité pure et parfaite, ou au stade où organisation et stratégie de font plus qu'un, mais plutôt et là encore à donner du sens, à permettre à la Direction Générale d'agir en cohérence, de véritablement passer dans les actes les discours sur l'humain facteur clé de la réussite de l'entreprise. Réussite qui ne se découvre pas mais s'anticipe, se prépare.

Pour Stéphane Roussel DRH de SFR la mise en œuvre d'un système de remontée d'information permet déjà la prise en compte dans la stratégie de l'entreprise d'éléments provenant du terrain. Ce qui a nécessité de la part de la DRH un important travail d'accompagnement lors du déploiement du système.

C. Promouvoir l'importance d'une vision stratégique partagée par les collaborateurs

"Les vents ne sauraient être favorables à celui qui ne sait pas où il va" SENEQUE

La vision stratégique jouie d'une véritable popularité chez les dirigeants et se trouve assez bien répandue dans les entreprises.

Toutefois, la réalité quotidienne des ne reflète malheureusement pas ce bel enthousiasme affiché par les dirigeants. Une étude internationale a été réalisée par des chercheurs de l'Université de Maastricht auprès de 530 managers et vendeurs européens durant l'été 2005. Les résultats répondent à deux questions fondamentales : sur quels critères les employés se fondent-ils pour juger une équipe dirigeante et comment les équipes travaillent-elles réellement au regard de ces critères (25 critères répartis en 6 domaines : stratégie mise en place et développement, prise de contact internes et externes, capacité d'évolution, leadership moral, unité de l'équipe et résultats financiers-visibilité).

Il en ressort que les employés jugent d'abord une équipe dirigeante d'après sa capacité à fixer un objectif clair pour l'entreprise et à le réaliser de manière compétente. Les bénéfices ou les risques à court terme ne constituent pas une priorité, tout comme les critères quantitatifs tels que le classement des concurrents ou les résultats financiers. L'équipe dirigeante doit avant tout agir en faisant preuve d'une intégrité exemplaire. Elle doit également fonctionner comme une équipe bien que la philosophie de la « voix unique » ou de la « collectivité » revête relativement peu d'intérêt aux yeux des employés qui préfèrent donner la priorité à l'harmonie plutôt qu'à la monotonie. Les prises de contacts externes et les processus d'évolution de l'équipe sont des critères quasiment « naturels ».

Cependant, toujours d'après cette étude, les équipes dirigeantes s'avèrent insuffisantes en ce qui concerne le leadership moral, la stratégie, et leurs propres capacités d'évolution et de cohésion. Elles dépassent toutefois les attentes pour ce qui est des résultats, des finances et de leur capacité à garantir la viabilité globale des organisations. Les équipes dirigeantes ne suscitent pas une confiance totale ou ne sont pas considérées comme excellentes d'un point de vue stratégique, même si elles se montrent apparemment à la hauteur en ce qui concerne les critères quantifiables.

→ LES PRINCIPAUX CRITERES SUR LESQUELS SE FONDENT LES EMPLOYES POUR JUGER UNE EQUIPE DIRIGEANTE COMPAREE A LA SITUATION ACTUELLE DANS LEUR ENTREPRISE

Critères	Vital	S'applique totalement à mon équipe dirigeante	Domaine de performance
Vision claire de l'avenir de la société	58%	16%	Stratégie
Capacité de tirer les leçons de ses erreurs	56%	10%	Capacité dévolution
Capacité de mettre en pratique ce qui est prôné	53%	12%	Leadership moral
Niveau d'intégrité élevé	52%	20%	Leadership moral
Un exemple pour les autres	50%	13%	Leadership moral

Source Université de Maastricht

Voilà donc pour la DRH une mission quasiment "régaliennne" : donner du sens, assurer la cohérence, promouvoir les valeurs, montrer l'exemple, mobiliser les hommes et les femmes de l'entreprise...

1. Se servir de la vision comme un levier de mobilisation

La vision peut être un puissant levier de mobilisation. Les entreprises qui réussissent le mieux s'appuient généralement sur une vision forte. Microsoft ou General Electric en sont des exemples. De même, des redressements spectaculaires comme celui d'IBM dans les années 90, doivent en grande partie leur succès à l'obstination de leurs leaders à atteindre la vision qu'ils s'étaient fixée.

En effet, une vision forte procure de nombreux avantages

- Une cohérence à long terme de la stratégie.

En fixant une ligne directrice claire, la vision joue le rôle de boussole. Elle permet notamment d'assurer la cohérence des efforts tout en décentralisant la prise de décision. Sachant où ils doivent aller, les dirigeants des différentes unités bénéficient d'une plus grande marge de manoeuvre pour tirer parti du potentiel de leur unité.

- Une grande cohésion interne.

Une vision motive les salariés en les soudant autour d'un objectif. De même, elle facilite l'adaptation au changement, car elle lui donne une justification en le replaçant dans une perspective à long terme.

- Une image forte.

En mettant en valeur la raison d'être et la personnalité de l'entreprise, la vision parle à l'émotionnel. Elle renforce ainsi l'attachement ressenti par les clients, les investisseurs et les salariés. Cela contribue notamment à conserver leur fidélité dans les périodes difficiles. Harley-Davidson et Estée Lauder, par exemple, doivent en grande partie à la vision de leurs fondateurs l'aura dont elles bénéficient encore aujourd'hui.

Pourtant, les exemples d'organisations qui ont su tirer parti des atouts d'une vision sont rares. Certes, un grand nombre d'entreprises possède officiellement une vision. Longuement débattue entre les membres de l'équipe de direction, présentée aux employés à grand renfort de conférences, décrite dans de belles brochures, elle est censée incarner l'idéal de l'entreprise

et définir le sens de son action. Mais une fois passé le premier enthousiasme, l'espoir d'un avenir radieux s'efface vite devant les problèmes quotidiens. La vision est bientôt oubliée, et beaucoup s'interrogent sur l'opportunité d'y avoir consacré autant de temps et de moyens.

Pour procurer réellement les avantages que l'on peut en espérer, la vision ne doit pas être seulement une idée séduisante. Elle doit devenir véritablement l'axe autour duquel gravite toute l'entreprise.

Pour tirer parti de tout le potentiel d'une vision, il faut veiller à deux éléments clés :

- Concevoir la vision dans la perspective d'en faire un outil de mobilisation.
Certaines visions sont condamnées avant même leur lancement. Trop abstraites, sans lien avec les valeurs de l'entreprise, tenant plus de la langue de bois que du vrai projet mobilisateur, voire ignorantes des réalités du marché, elles n'ont aucune chance de devenir le moteur du développement de l'organisation.
- Apporter tout le soin nécessaire à sa diffusion.
De très nombreux dirigeants sous-estiment les efforts nécessaires pour faire adopter leur vision par l'ensemble de l'entreprise. Faute d'avoir pu imprégner en profondeur les rouages de l'organisation, celle-ci est rapidement oubliée.

2. Bâtir une vision stimulante

La vision doit communiquer un projet crédible, engagé, reflet de la personnalité de l'entreprise. En concevant la vision, il faut s'assurer qu'elle possède un certain nombre de caractéristiques sans lesquelles elle a peu de chances d'avoir un réel pouvoir mobilisateur :

- Concerner tous les partenaires de l'entreprise.

Pour être efficace, une vision doit pouvoir séduire l'ensemble des acteurs de la vie de l'entreprise. Il est en particulier indispensable de se demander quel regard les trois acteurs suivants pourront porter sur elle :

- Les clients.
Une vision qui ne se fixe pas pour objectif la satisfaction des clients ou n'énonce pas clairement comment y parvenir peut entraîner l'entreprise sur une pente dangereuse. C'est ce qui est arrivé à Levi-Strauss dans les années 1990. Le leader du blue-jean avait développé une forte vision sociale, qu'il se targuait de concilier avec les impératifs financiers. Il avait notamment entrepris d'importants efforts pour accroître la satisfaction des salariés, s'était retiré de Chine pour des raisons éthiques... Mais le client n'avait pas de place dans cette vision. Mise en oeuvre avec beaucoup d'efficacité, elle a eu un effet inverse de celui escompté : Levi-Strauss a perdu la moitié de ses parts de marché aux Etats-Unis entre 1990 et 1998.
- Les salariés.
Les salariés n'ont aucune raison de mettre en oeuvre une vision qui ne tient pas compte de leurs aspirations. Cela explique l'échec de nombreuses visions au contenu purement financier.
- Les actionnaires.
Une vision qui ne tient pas compte de l'exigence de résultats risque à terme de faire perdre à l'entreprise le soutien des investisseurs. On pourrait s'attendre à ce que l'absence de toute considération financière dans la vision de The Body Shop - « consacrer notre activité à la poursuite du changement social et écologique » - a

constitué un obstacle à son développement, et par conséquent à la réalisation même de cette vision d'où son rachat par L'Oréal.

L'enjeu consiste ainsi à concilier les intérêts souvent divergents des différents acteurs concernés et à les combiner en un projet cohérent.

- Etre déclinable en stratégies concrètes.

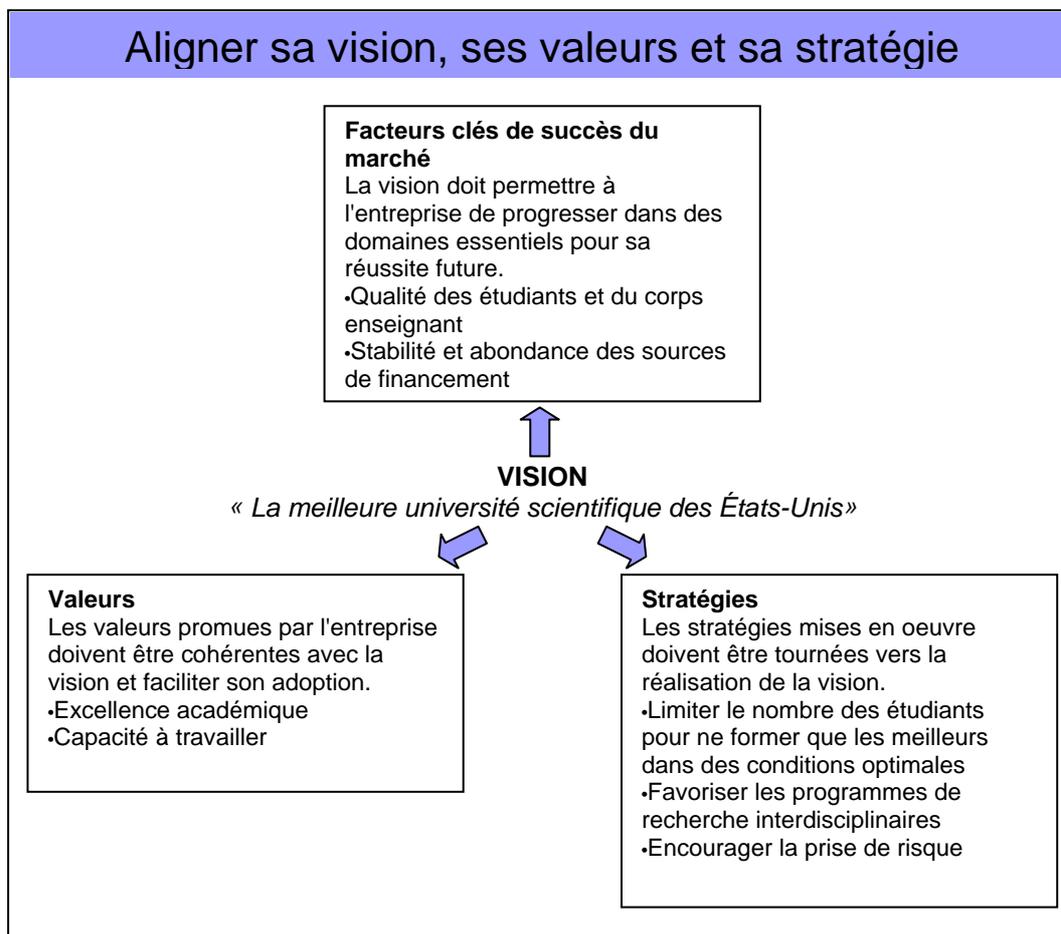
Beaucoup de visions sont trop abstraites pour être convaincantes. Si la vision ne précise pas comment l'entreprise compte devenir leader mondial de son secteur ou quel type de valeur ajoutée lui permettra de devenir la marque de référence sur son marché, sa crédibilité sera faible. Il faut donc assortir ces objectifs généraux de choix stratégiques simples et concrets.

- Se traduire par des valeurs fortes.

Afin de guider les actions du quotidien, la vision doit préciser très clairement quelles qualités et quels comportements sont attendus des salariés.

- Etre adaptée à l'environnement concurrentiel.

La vision ne doit pas seulement être séduisante. Elle doit aussi être choisie de façon à faire progresser l'entreprise dans les domaines qui seront déterminants pour son succès. Son élaboration doit donc s'appuyer sur une analyse rigoureuse du marché et de ses évolutions. Caltech, l'une des meilleures universités scientifiques américaines, a par exemple anticipé que l'interdisciplinarité serait à l'avenir un atout important pour les instituts de recherche. Sa vision et ses valeurs mettent donc l'accent sur le travail en équipe et la collaboration entre les différents départements. Cette vision lui a donné un avantage fort sur ses concurrents qui continuent à se focaliser sur l'excellence dans chaque discipline.



- **Frapper les esprits.**

La vision doit être distinctive et parler à l'imagination. Trop souvent, par souci de consensus ou de facilité, la vision est standardisée et s'arrête à des généralités ou à la langue de bois. Au contraire, la vision doit comporter une certaine dose de provocation pour stimuler les esprits. Il n'est d'ailleurs pas déraisonnable qu'elle génère un certain degré de scepticisme ou même de contestation.

Sous réserve qu'elle soit bien formulée, une vision qui respecte ces cinq critères possède un véritable pouvoir mobilisateur. Mais celle-ci ne pourra jouer son rôle que si elle est effectivement communiquée et traduite dans les faits.

Au vu des souvenirs désabusés qu'ont laissés de nombreux "projets d'entreprise", inviter à promouvoir une vision peut faire sourire. Mais à une époque de désengagement affectif croissant des salariés vis-à-vis de leur entreprise, et d'exigences éthiques et sociales de plus en plus marquées, ne s'agit-il pas d'une opportunité réelle de mobilisation ?

Attention toutefois, car mettre en avant un management par les valeurs nécessite, impose un management de grande maturité et de grande intégrité personnelle. Par ailleurs, dans la réalité quotidienne des managers le choix entre performances financières à court terme et performances à long terme favorisées par les valeurs est difficile ou plutôt assez simple ; l'aspect financier prenant très souvent le pas sur les exigences éthiques et sociales.

Il s'agit donc bien de montrer comment une vision claire, soutenue par des valeurs fortes, est indispensable au succès à long terme d'une entreprise et d'assurer le besoin d'une cohérence entre la vision, les valeurs, les besoins et les souhaits de toutes les parties prenantes ; une mission essentielle que la DRH doit assumer.

D. Assurer une aptitude au changement

"Pour ce qui est de l'avenir, il ne s'agit pas de le prévoir, mais de le rendre possible" SAINT EXUPERY

La pression au changement n'a jamais été aussi forte. Evolutions technologiques, mondialisation, mouvements de concentration... sont autant de facteurs qui nécessitent de plus en plus souvent d'importantes transformations dans l'entreprise.

Pourtant, de nombreuses études montrent que les grandes initiatives de changement présentent de forts risques d'échec. Les transformations visées impliquent en effet de changer les comportements quotidiens d'un nombre parfois considérable de salariés. Il ne suffit donc pas de les décréter pour les réussir.

Dans une étude du cabinet Andersen Consulting auprès de 200 dirigeants de grandes entreprises françaises, le facteur humain est identifié et reconnu comme le premier frein au changement.

Dans la dernière enquête menée par IBM Business Consulting réalisée auprès de 750 dirigeants de grands groupes internationaux, deux tiers des dirigeants estiment que, sous la pression de compétitivité et de la concurrence, leur entreprise va faire face à un changement profond de leur entreprise au cours des deux prochaines années. Et ce alors qu'une grande majorité d'entre eux constatent ne pas être parvenue à mener avec succès la transformation de leur organisation passée.

→ LES PRINCIPALES INNOVATIONS DU « BUSINESS MODEL » (en % des réponses)	
Changement dans l'organisation	66%
Partenariats stratégiques	53%
Services partagés	21%
Financements alternatifs	18%
Désengagement / spin off	17%
Externalisation	16%

Source IBM

L'entreprise d'aujourd'hui à la certitude que demain elle devra changer. Il est donc capital de rendre possible cet avenir. La DRH doit donc préparer le terrain et les acteurs. C'est pourquoi elle s'attachera à identifier ceux qui dans cette optique seront les acteurs clefs du changement.

1. Changer de l'intérieur

Imposer le changement aux salariés permet rarement de transformer l'organisation en profondeur. D'autant plus que, comme le souligne P Morin, ils possèdent une capacité de résistance au changement importante du fait même que les entreprises leur donnent de plus en plus d'autonomie donc plus de pouvoir dans les organisations.

La difficulté de changer constitue un frein majeur à la performance de nombreuses organisations. En effet, les besoins de transformation sont de plus en plus fréquents : adoption de nouvelles technologies, reconfiguration des processus, changement d'approche commerciale, réorganisation... Or la majorité des initiatives de changement échouent. Une étude de McKinsey sur les initiatives de changement au sein de 40 entreprises de secteurs variés révèle que, dans 58 % des cas, celles-ci n'ont pas atteint leurs objectifs.

Le taux d'échec des tentatives de changement s'explique notamment par la difficulté de faire évoluer les comportements du quotidien auprès de toutes les parties prenantes concernées par le changement. En effet, pour réussir une transformation, il ne suffit pas de changer les outils, les technologies, ou encore l'organisation des équipes ou des processus. Il est généralement essentiel de faire aussi évoluer les gestes et réflexes professionnels, croyances, attitudes... Par exemple, un industriel souhaitant adopter un système de production "au plus juste" doit changer non seulement ses processus et son mode d'organisation, mais aussi faire évoluer le

comportement des salariés. Il ne lui suffira pas de réorganiser ses chaînes d'assemblage. Il faudra aussi que les ouvriers acquièrent le réflexe de stopper les opérations dès qu'ils constateront une anomalie ou un défaut de qualité. Ceux-ci devront également acquérir de nouveaux savoir-faire afin d'être plus polyvalents. Or tout cela représente une véritable révolution des mentalités par rapport au système de production classique. Pour avoir sous-estimé l'ampleur de cette révolution, de nombreux constructeurs automobiles ont été confrontés aux pires difficultés en tentant d'imiter les méthodes qui avaient fait le succès de Toyota.

Face à ce besoin de transformation en profondeur, l'approche traditionnelle de conduite du changement est insuffisante. Généralement, on invite les dirigeants qui souhaitent initier un changement d'envergure à communiquer leur vision, à obtenir l'adhésion sur les orientations essentielles, puis à décliner leur stratégie en objectifs précis. Des équipes de projet sont alors mandatées pour définir de nouvelles façons de travailler, puis déployer ces nouvelles approches à l'ensemble de l'organisation.

Cette démarche classique, en apparence séduisante, se heurte à deux grandes difficultés :

- on ne décrète pas un changement de culture : nos comportements quotidiens reposent sur un ensemble de croyances fortement enracinées, et souvent non formulées. Il ne suffit pas d'une simple demande ou même d'une démonstration, aussi logique et convaincante soit-elle, pour faire changer des convictions ancrées de longue date.
- la mise en oeuvre du changement se joue souvent sur les détails : même lorsque les salariés adhèrent sur le principe à la nouvelle vision exposée par les dirigeants, ils se trouvent fréquemment confrontés à des problèmes de mise en oeuvre. Soit ils ne voient pas comment la traduire dans les faits, soit ils constatent des incohérences que les dirigeants, trop éloignés de la réalité opérationnelle, ne peuvent pas voir.

2. S'appuyer sur des acteurs clés

Certains individus sont capables d'initier et faire réussir le changement dans leur entourage.

A tous les niveaux de l'organisation, certains individus ont, plus que d'autres, la capacité d'initier et de promouvoir le changement. Ils savent s'extraire de la réalité quotidienne pour prendre du recul sur les modes de fonctionnement de l'entreprise. Ils sont ainsi capables de repérer des problèmes invisibles aux yeux des autres, et d'identifier des opportunités insoupçonnées. Ils savent aussi envisager des solutions originales pour répondre à ces problèmes ou tirer parti de ces opportunités. Enfin, ils savent convaincre à la fois leurs supérieurs hiérarchiques et leurs collègues de mettre en oeuvre les changements qu'ils suggèrent. Ils agissent ainsi comme de véritables "champions du changement".

Parvenir à initier le changement de cette façon suppose un certain nombre d'aptitudes, qui caractérisent les champions du changement :

- La capacité d'adopter simultanément plusieurs point de vue.

Alors que la majorité des salariés considèrent les façons de faire comme établies une fois pour toutes, les champions du changement les envisagent comme une option parmi d'autres. Cette aptitude leur permet d'imaginer des possibilités d'action là où les autres ne voient qu'une impasse.

- Une forte intelligence émotionnelle.

Les résistances au changement sont souvent d'ordre psychologique et rarement explicites. Il est donc important, pour mener habilement un changement, d'être capable d'écouter les émotions des autres et de les amener à exprimer leurs ressentis.

- Le courage d'exprimer des opinions dissidentes.

Agir comme un champion du changement consiste à s'opposer à la façon communément acceptée d'envisager la situation. Ils peuvent ainsi souvent irriter leur hiérarchie. Ce sont donc souvent des individus mus par un profond désir de voir aboutir leurs idées, plus que par un souci d'avancement hiérarchique ou de récompense.

- Une persévérance supérieure à la moyenne.

Convaincre de la nécessité d'un changement et le faire aboutir est un travail de longue haleine. En effet, une transformation majeure n'est pérenne que si les croyances qui sous-tendent les comportements ont réellement changé.

Ainsi, l'entreprise dispose souvent sans le savoir d'une ressource précieuse pour développer sa capacité de changement : des individus capables d'initier le changement à leur niveau, et de le diffuser dans l'organisation.

3. Développer un vivier de champions du changement

Pour accroître l'aptitude de l'organisation au changement, il faut investir dans le développement d'individus susceptibles de l'initier.

Pour tirer parti de l'existence de champions du changement, il faut veiller à ce que ceux-ci soient présents en nombre suffisant dans les rangs de l'organisation. Faute de quoi, ils ont peu de chances d'être écoutés et risquent de finir par être mis à l'écart par leurs collègues, ou de se replier sur eux-mêmes par lassitude.

L'enjeu est donc de repérer et de développer des individus qui, tout en ressentant clairement leur appartenance à l'organisation, sont capables d'adopter un point de vue externe sur ses modes de fonctionnement. Pour cela, deux voies sont possibles :

- Former des salariés en place pour leur apprendre à avoir un point de vue "extérieur".

Certains individus sont, de par leur personnalité et leurs expériences passées, prédisposés à agir comme des champions du changement. Il est donc important de mettre en place, dans le cadre des processus d'évaluation annuelle par exemple, les moyens de repérer de telles prédispositions. Il s'agit d'identifier les individus qui possèdent les caractéristiques décrites précédemment : aptitude à voir les choses sous un angle original, intelligence émotionnelle, courage d'affronter l'opposition, persévérance à la limite de l'opiniâtreté...

Une fois ces individus détectés, il faut les aider à développer leur aptitude à adopter un point de vue extérieur. Pour cela, il faut délibérément les exposer à de multiples perspectives, afin d'élargir le spectre de leurs modèles de référence. Une rotation fréquente dans les postes, l'expatriation ou la participation à des équipes multidisciplinaires sont pour cela des moyens efficaces : ils permettent de prendre connaissance de façons différentes d'envisager un même problème. Il est aussi utile de mettre ces individus en contact avec l'extérieur, que ce soit en leur donnant l'occasion de lire des ouvrages de réflexion ou la presse professionnelle, ou encore en les incitant à rencontrer des salariés d'autres entreprises confrontés aux mêmes

types de problèmes. Dans tous les cas, il s'agit non pas de leur fournir un nouveau modèle de référence, mais de les inciter à découvrir qu'il existe différentes façons - toutes aussi valables les unes que les autres - d'envisager une même situation. A partir de ce constat, ils pourront plus aisément se forger leur propre point de vue, sans se laisser contraindre par l'opinion dominante.

- Recruter des individus qui sauront comprendre la culture de l'entreprise tout en conservant leur œil extérieur.

Une façon efficace de développer la capacité de changement d'une organisation est d'intégrer de nouvelles recrues qui lui apporteront des perspectives originales. L'enjeu est alors de parvenir à "acculturer" rapidement ces nouvelles recrues - pour qu'elles puissent tenir compte des modes de fonctionnement et la culture de l'entreprise dans leurs suggestions - tout en veillant à ne pas les assimiler trop fortement - pour qu'elles conservent l'avantage d'un point de vue externe.

De tels recrutements doivent être conduits avec un soin particulier, encore plus marqué que pour un recrutement classique. Les nouvelles recrues doivent savoir ce qu'on attend d'elles qu'elles prennent à terme des initiatives, mais seulement après avoir pu assimiler la culture de l'entreprise : un équilibre souvent délicat à trouver. Il faut aussi les aider à établir leur crédibilité vis-à-vis des salariés de l'entreprise, sous peine de les voir rapidement ostracisées.

4. Orienter et soutenir les champions du changement

Les champions du changement ont besoin à la fois d'orientation et de soutien. Il ne suffit pas de disposer d'individus capables d'initier le changement. Encore faut-il leur donner les moyens de réussir à mettre en oeuvre ce changement, et qu'ils le fassent dans l'intérêt de l'entreprise. Pour cela, il faut à la fois guider leurs efforts et leur apporter un soutien au quotidien.

- Les guider dans leur mission

L'un des plus gros risques que court une entreprise en développant des individus désireux d'initier des changements importants est de voir les initiatives se multiplier de façon désordonnée. Il faut donc porter un soin particulier à la cohérence de ces initiatives avec la stratégie. Deux facteurs sont cruciaux à cet effet : placer les champions du changement aux endroits stratégiques c'est-à-dire dans les équipes dont le changement est clé pour le succès de l'entreprise et communiquer très clairement la stratégie afin les aider à comprendre les enjeux et les orientations stratégiques de l'organisation et ainsi leur permettre d'être en cohérence avec celles-ci.

- Leur apporter un soutien

Le rôle de champion du changement est particulièrement exigeant. Beaucoup d'individus à fort potentiel finissent ainsi, par lassitude, par renoncer à tenir un rôle auquel ils aspiraient pourtant. Ce risque peut être maîtrisé en veillant à leur apporter un soutien permanent : les encourager explicitement à tenir ce rôle pour maintenir leur motivation, les aider à se construire leur crédibilité en interne de façon à ce que les changements proposés soient écoutés et mis en oeuvre, créer des réseaux pour leur montrer qu'ils ne sont pas aussi isolés et leur attribuer des "mentors" pour leur permettre de tester leurs idées et de les affiner.

Développer un vivier de champions du changement peut constituer un atout considérable. Cela permet non seulement de se préparer à affronter les besoins de transformation à venir, mais aussi de promouvoir un esprit et une démarche d'amélioration continue.

Ainsi en s'appuyant sur la culture interne plutôt qu'en la combattant, en préparant ces acteurs à œuvrer demain de l'intérieur de l'organisation (une des deux manières de conduire le changement identifiées par F. Chevalier) on maximise les chances de succès de l'entreprise.

Enfin, raison supplémentaire, l'étude d'IBM Business Consulting, se penche sur la corrélation qui existe entre la performance financière (évolution de la marge opérationnelle sur cinq pour les entreprises cotées) et leur comportement en matière d'innovation. Les entreprises qui ont privilégié l'innovation sur le plan du business model (66% des répondants placent le changement organisationnel en principale innovation du business model), par rapport à l'innovation dans les produits et services, affichent une meilleure performance financière que les autres.

Il y a donc un véritable défi pour la DRH à travailler et à faire travailler sur ce sujet : détecter, intégrer, former ces acteurs clés des changements de demain. D'ailleurs préparer le changement n'est-ce pas déjà changer ?

E. Favoriser la pérennité de l'entreprise

Le fait de créer une entreprise, d'engager du personnel, de se doter d'outils de travail, d'offrir des produits ou services sur un marché, c'est, outre l'ambition de réussite, prendre la responsabilité de durer. Le droit du travail considère du reste que le contrat de base pour un salarié est à durée illimitée ce qui n'a de signification qu'à condition que la durée de l'entreprise le soit aussi. De plus, la loi sur les sociétés précise que les comptes doivent être faits en supposant la continuation de l'activité.

La valeur de l'entreprise pour l'actionnaire exige aussi cette pérennité. C'est grâce à l'existence de marchés durables et à une bonne stratégie que la valeur pourra augmenter et elle sera d'autant plus importante qu'il existera une possibilité de vendre les actions, ce qui ne peut se faire que si l'acheteur potentiel croit en l'avenir de l'entreprise.

Pour être durable, une société doit satisfaire toutes les parties prenantes qui doivent en effet considérer qu'il y a un intérêt à ce qu'elle perdure. Elles doivent donc toutes considérer que l'entreprise leur crée de la valeur. Ces parties prenantes sont les actionnaires, les salariés, les clients et la collectivité... en français on dit que la durée dépend de la « stakeholder value » plutôt que de la « shareholder value ».

Un autre signe tangible de cet élargissement est constitué par l'intérêt croissant porté à la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) dans laquelle les valeurs sociales et sociétales deviennent des facteurs importants dans les décisions stratégiques. L'enjeu principal pour les ressources humaines est donc d'être reconnues comme un facteur clé contribuant au processus global de création de valeur, une reconnaissance qui devrait être facilitée par l'évolution de la pensée et de la recherche en stratégie au cours de la dernière décennie.

Chez SFR, Stéphane Roussel le DRH, outre sa responsabilité du thème de la RSE a été nommé membre du Conseil d'Administration ; instance de choix pour aborder les problématiques de marche et de développement de l'entreprise.

1. Centrer la RSE sur les ressources humaines

Parler de responsabilité sociale envers les collaborateurs peut se traduire par la notion de contrat social. Un contrat social repose sur le fait que les parties prenantes ont des devoirs et des obligations mutuelles les uns envers les autres. D'une part, les salariés ont des devoirs envers l'entreprise qui les emploie. Ils sont engagés et reçoivent un salaire pour produire. D'autre part, les employeurs s'engagent à fournir de bonnes conditions de travail pour que les salariés puissent produire. Ces conditions ne relèvent pas simplement du fait de la sécurité des locaux, par exemple, mais s'inscrivent dans une démarche plus vaste, celle de la prise en compte des spécificités et besoins des salariés, que ce soit le besoin d'acquérir de nouvelles compétences ou d'équilibrer la vie au travail et la vie privée et familiale.

Il devient alors clair que le travail fait partie d'une dynamique autre que celle de répondre à des engagements économiques. Un travail satisfaisant repose sur le fait qu'il permet à l'employé de trouver du sens, de trouver dans son environnement de travail les moyens pour renforcer ses valeurs propres, qui forment sa motivation essentielle et primordiale. Le travail requiert alors une valeur morale qui doit être prise en compte, en passant par l'écoute des besoins et revendications des salariés et ce, dans le but d'assurer les conditions dans lesquelles le travail peut se faire pleinement. C'est sur le principe de responsabilité mutuelle que reposent ainsi les valeurs de travail.

La responsabilité sociale au niveau des relations sociales et de travail, met en exergue les principes sous-tendant toutes les politiques mises en œuvre concernant une gestion des ressources humaines définie comme socialement responsable. Force est de constater que la multiplicité des moyens mis en œuvre vise à répondre aux attentes des salariés et des communautés, tout en ajoutant de la valeur pour les entreprises et donc une certaine longévité.

2. Décliner la RSE dans la politique RH

a) RSE et politique de l'emploi

L'embauche des jeunes est le premier thème qui apparaît sur tous les rapports annuels des entreprises analysées au chapitre emploi. Cette embauche de jeunes peut correspondre à un engagement écrit. C'est le cas pour Vivendi qui a signé la charte européenne de solidarité en 1999 en s'engageant à embaucher 14000 jeunes de moins de 30 ans d'ici 2001. Cette embauche de jeunes se fait sous la forme de stages (450 stagiaires chez Casino) ou de contrats d'apprentissage en partenariat avec les grandes écoles et les lycées professionnels. Chez une entreprise en forte expansion comme France Télécom, l'embauche de jeunes est importante avec 2700 personnes en contrat d'apprentissage, de qualification ou d'adaptation. France Télécom a accueilli plus de 6200 jeunes en alternance depuis 1996. Chez Danone, les jeunes représentent 2 % des effectifs et 1500 ont été accueillis en apprentissage entre 1993 et 1999. L'insertion des jeunes se fait aussi par la mise en place d'un système de tutorat. Ce système est

institutionnalisé chez Vivendi avec une charte du tutorat formalisant les engagements réciproques des jeunes et de leurs tuteurs, des aînés en charge d'assurer la transmission des savoir-faire.

b) RSE et formation

La formation des employés est devenue un atout pour les entreprises et répond à la notion d'employabilité. L'employabilité se définit comme le processus d'acquisition et de maintien de l'ensemble des savoirs, du savoir-faire et du savoir-être en regard de l'évolution des exigences du marché du travail. Cela revient à maintenir les salariés à un niveau compétitif, c'est-à-dire favoriser la consolidation et l'acquisition de compétences dans le but que les salariés gardent une valeur professionnelle sur le marché du travail. L'employabilité se concrétise par le biais de la formation.

Une autre notion qui commence à devenir de plus en plus utilisée en ce qui concerne la formation est l'apprentissage continu (*lifelong learning*). L'apprentissage continu revient à considérer que l'individu est en apprentissage constant et doit acquérir de nouveaux savoirs. Ce thème est particulièrement développé chez Suez-Lyonnaise des eaux qui a mis en place des programmes de formation réguliers pour les cadres ainsi que l'université Suez Lyonnaise des eaux. Chez Danone, la formation concerne 59 % des salariés de l'ensemble du groupe. L'université Danone, créée en 1999, a pour but le développement de la performance et offre des formations métiers, des formations au management ainsi que des séminaires d'intégration pour les nouvelles recrues.

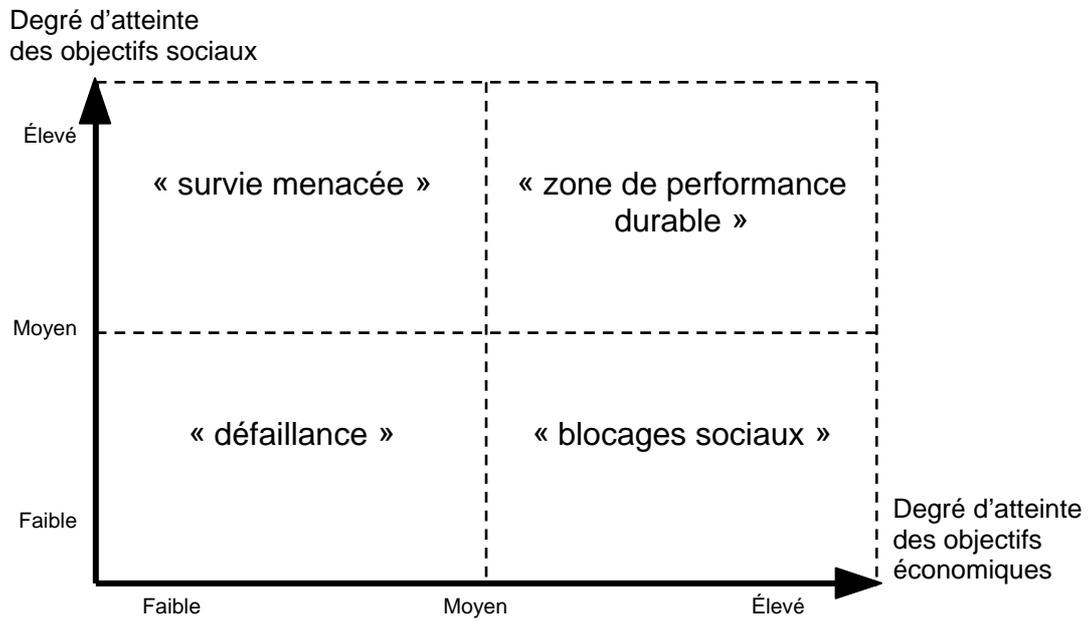
Une autre spécificité est la forte utilisation de l'outil *e-learning* couplée à des méthodes de formation plus traditionnelles. Chez Grandvision, on utilise des supports vidéo ainsi que des formations sur une journée. Pour cette entreprise qui recrute énormément de jeunes sans qualification, la formation absorbe 6 % de la masse salariale.

c) RSE et gestion des Carrières

Outre la formation, qu'est ce qui fait la spécificité d'une entreprise où il fait bon vivre et travailler ? Le facteur primordial, dans ce cas là, est celui de la mobilité interne. Chez GrandVision, par exemple, la promotion interne des réseaux magasins atteint 90 % dans la plupart des cas. Chez Accor, la promotion interne concerne 20 % des salariés chaque année. Les outils mis en place, par exemple chez Suez, mettent l'accent sur la mobilité internationale : journal interne d'offres d'emploi pour les cadres en France, Belgique, Royaume-Uni, Portugal et USA et affichage sur l'intranet des créations ou libérations de postes. Chez Vivendi, le département ressources humaines possède un site spécifique sur l'intranet qui est ouvert à tous les salariés pour des offres d'emploi en interne. Cette utilisation de l'intranet se retrouve aussi chez Accor.

La responsabilité sociale, en ce qui concerne les ressources humaines, vise donc à assurer aux employés des conditions optimales de travail et d'afficher un respect envers les salariés. Les bénéfices de telles pratiques sont nombreux : plus grande motivation car adhésion à la philosophie de l'entreprise, turn-over réduit... On notera aussi un engagement envers la société en ce qui concerne l'accent mis sur l'embauche de jeunes, de personnes en difficulté ou handicapées. On constate que c'est toute une politique de développement durable qui se met

en place et qui vise à instaurer les moyens par lesquelles le développement de l'entreprise peut se faire en prenant en compte et en faisant concorder les besoins futurs de l'entreprise et ceux des employés gage d'une performance durable.



Conclusion

La Direction des Ressources Humaines possède véritablement les moyens qui peuvent lui permettre d'être vecteur de compétitivité et de différenciation. La rationalisation de ses ressources, le soutien à l'élaboration et à la déclinaison de la stratégie sont autant de puissants leviers à sa disposition.

Ceux-ci doivent former un ensemble cohérent et interactif. Il semble en effet se dégager un consensus concernant l'hypothèse qu'aucune pratique de GRH prise individuellement ne puisse constituer réellement une solution aux besoins des entreprises. C'est plutôt la synergie entre les pratiques qui agit positivement sur la mobilisation des employés et la performance de l'entreprise.

Les responsables rencontrés ont rendu compte des réalités certes disparates, mais qui tendent à reconnaître au DRH cette faculté de création de valeur. En ce sens, les entretiens ont permis d'éclairer la problématique de départ tout en lui conférant un caractère nuancé. Les outils présentés dans ce document sont de nature à générer de la valeur et doivent être maniés les uns en complément des autres, la Direction des Ressources Humaines intervenant pour les optimiser et les mettre en concordance.

Le DRH joue en sorte un rôle d'équilibriste en tentant de concilier les intérêts souvent divergents des différentes parties prenantes. Ces nombreux paradoxes engendrés par ces intérêts divergents sont source de tension, désengagement et perte d'efficacité pour l'entreprise.

Loin des considérations théoriques, les pratiques montrent des situations quotidiennes plus hétérogènes sur des thèmes finalement déjà anciens (la prise en compte du facteur humain dans la stratégie de l'entreprise) : les informations récoltées à travers les interviews indiquent que du DRH partenaire stratégique au DRH exécutant l'écart est grand et les réalités multiples. Il ne faut pas oublier que les facteurs humains ne sont pas des ressources stratégiques aussi malléables et prévisibles que les autres ressources de l'organisation. C'est pour cela qu'il faut prêter une attention particulière à ce type de « variables impondérables ».

Leur valorisation constitue un processus continu qui peut être source d'avantages concurrentiels et donc de bénéfices pour l'entreprise. Ces gains doivent être mesurés afin de valoriser l'implication de chacun des acteurs dans leur création. A cette fin, c'est à la Direction des Ressources Humaines qu'il revient de coordonner les différents acteurs de l'entreprise.

Alors le DRH est-il un chef d'orchestre ?

Non, bien sûr. Toutefois, mettre en œuvre une vision avec talent est tout aussi important que de la concevoir, dire ce qu'on fait et faire ce qu'on a dit, constitue un facteur de réussite pour l'entreprise. Dans ce sens le DRH a un rôle à jouer en support de la Direction Générale.

En assumant son rôle d'intégrateur et de stimulateur du délicat « capital humain », le DRH a les moyens de faire converger les points de vue des uns et des autres : les attentes fortes des salariés sur le partage de valeurs communes, la communication des orientations prises et une plus grande implication dans les décisions et celles des directions générales sur l'implication

de salariés motivés, compétents qui s'inscrivent durablement dans le développement de l'entreprise.

Transcender les hommes et les organisations de l'entreprise afin de les rassembler autour d'une vision pour atteindre un optimum d'efficacité qui n'oublie personne. Propos d'une candeur désarmante ? Nous avons la conviction de penser que les nouveaux enjeux de la DRH se situent très précisément sur ce terrain.

Les outils existent, les problématiques sont connues seuls les contextes et les hommes changent : rien de nouveau mais de façon nouvelle !

Alors rien de nouveau mais de façon nouvelle !

Méthodologie et outils de recherche

La démarche de recueil d'informations qui a été menée s'inscrit dans le cadre de la place de la DRH dans l'entreprise en tant que vecteur de différenciation et de compétitivité.

Le choix méthodologique de fond reflète une substantielle uniformité qui confère un caractère homogène à la recherche. Elle se devait d'être simple, précise et facile à interpréter du fait de son homogénéité.

L'approche à la thématique est de nature qualitative. Les phases initiales ont demandé en premier lieu la définition de l'objet d'analyse et du périmètre d'étude. En second lieu la recherche a comporté la construction des outils de détection qui dans notre cas sont représentés par des interviews *semi-structurées*³.

Les interlocuteurs choisis étaient en priorité des DRH, DG et managers d'entreprises de tailles diverses, allant de la grosse PME à l'entreprise à dimension mondiale. Le choix de ces types de fonction résidait dans notre volonté de croiser les regards, expériences, attentes portées sur le DRH en tant que facteur de compétitivité et de différenciation dans l'entreprise.

Au total nous avons conduit quinze interviews.

Chacune d'entre elles a été réalisée par le biais d'entretiens en face à face, avec l'aide d'un guide d'entretien sur papier.

La dernière phase de la recherche implique l'interprétation et la lecture transversale des résultats obtenus.

Que cherchions-nous ?

Après avoir pris connaissance d'une partie de la littérature en la matière, nous souhaitions savoir si, au-delà du discours sur lequel tout le monde s'entend, il y avait une réalité et ce qu'elle embrassait, et s'il n'existait pas des réalités sur cette question.

*La Direction des Ressources Humaines peut-elle être
un des acteurs majeurs de la compétitivité et
de la différenciation de l'entreprise ?*

Plusieurs variables étaient donc approché : le cœur de notre réflexion concernait bien la Direction des Ressources Humaines, nous cherchions à savoir si de façon concrète elle était engagée, et dans le cas positif comment, dans la définition et le déploiement de l'entreprise sur des bases de compétitivité et différenciation.

Il est possible de dire que chaque recherche constitue un moment en elle-même, une démarche empirique est toujours unique, il existe un cadre défini dans lequel construire chacune. Ce cadre de référence s'articule sur certaines questions de fond qui tendent à éclaircir :

- L'objectif de la recherche
- Où effectuer la recherche
- Comment utiliser et valoriser les informations recueillies

³Sur la base plus ou moins forte de l'interviewer lors de la conduite de l'entretien, il est possible de détecter trois type d'interview : structuré, semi-structuré, non-structuré. Dans le cas d'un entretien semi-structuré, l'interviewer dispose d'une « trace » qui comprend les différents arguments qu'il doit toucher lors de l'entretien. L'ordre et la formulation des questions sont laissés à la libre décision et évaluation de l'interviewer.

En général, la tendance est à sous diviser les différents moments en quatre grandes phases ainsi définies :

- Phases préliminaires et définition de la recherche
- Recueil de données (sources, techniques, transcription)
- Elaboration des données
- Analyse

Parmi ces phases, la plus importante semble être la première car elle définit l'objet de l'analyse et les hypothèses opérationnelles.

Une importance particulière est revêtue par la détection des sources, les personnes à rencontrer. En fait, dans la recherche des sources et des techniques deviennent des éléments déterminants car ils représentent des données essentielles pour l'analyse du phénomène.

En ce qui concerne la méthodologie de l'interview, nous avons utilisé un outil qui s'appelle « interview semi-structuré ».

Il s'agit d'un instrument fréquemment utilisé dans la recherche sociale. Il est constitué d'une trame qui oriente le temps d'entretien et d'une série de questions sur le périmètre des thématiques d'enquête et d'investigation qui dans notre cas étaient :

- Le DRH en tant que responsable d'un service qu'il doit manager
- Le DRH en tant qu'atout en termes de compétitivité
- Le DRH outil de différenciation

La trame d'entretien a été conçue pour être un instrument flexible qui nous permettait d'approfondir les thématiques émergentes lors de l'entretien et qui rendait possible des échanges les plus ouverts tout en n'omettant pas nos objectifs centraux.

Ces entretiens furent menés d'avril à septembre 2006.

Jean-Louis PAILHOUX, DRH de CARGILL, notre directeur de mémoire nous a aidé dans l'élaboration et la validation de l'outil utilisé, puis nous a orienté vers des interlocuteurs potentiellement intéressants au regard de notre problématique.

Ces interlocuteurs étaient par exemple :

- Olivier PIANI, DG Europe pour General Electric, choisi pour son point de vue de DG et l'importance du facteur culturel dans l'entreprise
- Maurice BROM, DG de Mondiale Assistance France, et Marianne BINST DG, de SANTECLAIR, pour leur point de vue de DG à la fois d'un groupe international pour l'un et d'une PME pour l'autre.
- Jean-Noël THIOLLIER, DGA/DRH de l'ANPE pour sa vision stratégique et politique de la fonction RH.

Nous avons ainsi rencontré, en plus des personnes citées ci-dessus :

Christophe ESCLAITIER, DRH de TOSHIBA

Pascal DELMAS, Directeur Homme Organisation et Sécurité, TOKHEIM

Christophe PERCEVAULT, DRH de SANOFI AVENTIS

Véronique MENARD, DSRH chez ERNST & YOUNG

Un Directeur de Projets RH du secteur métallurgie, dans une entreprise de dimension mondiale

Stéphane ROUSSEL, DRH de SFR

Marc LACHAIZE, DRH de DCN

Pierre-Yves POULAIN, Délégué Général de l'ANDCP

Thierry DUCAT, DRH France de FEDERAL MOGUL

Benoît CUISINIER, manager chez TNT FASHION

Les entretiens réalisés et la nature des informations récoltées nous ont rassurés au sujet de l'opérationnalité du support utilisé. Les informations recueillies nous ont confortés dans notre impression : au-delà des discours plus ou moins convenus, les réalités sont hétérogènes et les exemples concrets ne sont pas légion. Une tendance lourde : la taille de l'entreprise est un facteur discriminant. La réalité des PME en la matière n'est pas celle des Groupes chez lesquels les pratiques, au moins de façon partielle, tendent à confirmer cette position de plus en plus marquée du DRH en tant que partenaire stratégique.

Bibliographie

Ouvrages :

- ALLOUCHE J., Encyclopédie des ressources humaines, édition VUIBERT
- ARNAUD J.P. et BOUVARD P., RH fictions et réalités, éditions d'Organisations
- BLANCHARD S., Quand les RH construisent la croissance, Editions d'Organisation
- BECKER B., Mark HUSELID, ULRICH D., KAPLAN TR.S et NORTON D.P., The Hr Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance
- CALISTI B. et KAROLEWICZ F., RH et développement durable, éditions d'organisation 2005
- CHEVALIER F. (1991) Cercles de qualité et changement organisationnel édition Economica
- COURPASSON D., L'action contrainte, PUF 2000
- DELCOURT S., Le nouveau DRH, www.le-nouveau-drh.com
- DONADIEU G., Du Salaire à la rétribution, 3^e Liaisons 1997.
- DUFOUR B. et REALE Y, Le DRH stratège, éditions d'Organisations
- DUPUY F., La Fatigue des Elites, Ed. Seuil
- FOGLIERINI – CARNEIRO I., Organisation et gestion des entreprises, 1996 Edition Dunod
- FOGLIERINI I., Mini-manuel de l'expertise comptable, 1997 Edition Aengde
- HAVARD BUSINESS REVIEW, Les systèmes de mesure de la performance, édition d'organisation 1999
- HOFSTEDE G. – BOLLINGER D. Les différences culturelles dans le management, 1987 Les éditions d'organisations
- JUST B., Du DRH au self service ou les nouvelles technologies au service des salariés, édition L'HARMATTAN
- LE LOUARN, Jean-Yves; WILS, Thierry, «Mesurer la contribution de la GRH: un point de vue nord-américain » Dans Encyclopédie de la gestion des ressources humaines, (sous la direction de José Allouche), Paris, Economica, à paraître en 2002.
- LE LOUARN, Jean-Yves; WILS, Thierry, *L'évaluation de la gestion des ressources humaines: du contrôle des coûts au retour sur l'investissement humain*, Paris, Éditions Liaisons, 2001, p 264.
- LORINO P., Méthodes et pratiques de la performance, édition d'organisation 2005
- MARTORY B., Tableaux de bord sociaux, Liaisons collection Entreprises et carrières Paris 2004
- MEIGNANT A., Le DRH partenaire stratégique, Editions Liaisons
- MEVELLEC P. (1990), Outils de gestion. La Pertinence retrouvée, Ed Comptables Malsherbes, Paris.
- MORIN P. (1988) Pratiques du changement organisationnel in Revue Française de Gestion
- PERETTI J.M., Gestion des ressources humaines, édition VUIBERT 2004-2005
- PERETTI J.M., Tous DRH, les éditions d'organisation 1996
- PITCHER P., Artiste, Artisan et Technocrate, Ed Dunod
- PORTER M.(1986), L'avantage Concurrentiel , InterEditions, Paris
- SENGE P. (1992), The first discipline, Century Business London
- STERN J.M., Castillo A.(1998), Origines et Applications de l'EVA, Echanges, numéro 150, Décembre, pp. 34-37.
- STEWART G.B. (1991), The quest for value, Harper Collins, New York

- TAIEB, Tableaux de bord de la gestion sociale, 4ème édition DUNOD 2004
- THEVENET M. Impliquer les personnes dans l'entreprise, 1992 Editions Liaisons Management International 2004 Vol 8
- WEISS D., Les ressources humaines, éditions d'Organisation
- ZARIFIAN, Objectif Compétences, Ed l'Harmattan
- ZARIFIAN Ph. (1995), Gérer l'activité, penser la gestion, in *compter, TRAVAIL* numéro 34, printemps/été 1995, pp. 111-135

Articles :

- F.WACHEUX, l'environnement créateur de valeur pour la DRH, ANDCP 2002
- MARI, quelques pistes sur les leviers de la création de valeur au sein des entreprises en réseau, Université NICE ANTIPOLIS 1997
- GRH et valeur : une relation en perpétuelle construction, revue internationale des relations du travail, janvier 2004, Christophe SCMITT, Mohamed BAYED, Stéphane LEYMARIE
- David ULRICH, la fonction RH n'a jamais été aussi cruciale, Les échos du jeudi 1^{er} décembre 2005 ;
- Laurent MARUANI, le marketing des fonctions internes : nécessité ou impasse ? Les échos du jeudi 1^{er} décembre 2005 ;
- Les études d'Entreprise & Personnel : Construire une politique RH - La fonction pratique du discours
- Hary Stanley Becker, économiste américain né en 1930, prix Nobel en 1992 L'observateur OECD", N°215, Janvier 1999, interview de Joop Hartog
- Simon Field, Centre pour la Recherche et l'Innovation dans l'Enseignement de l'OCDE, 2001

Revues

Entreprises et carrières :

- Tableaux de bord : pour bien piloter la stratégie RH, n° 743 du 21/12/2004 ;
- Faire du DRH un Business Partner, n° 681 du 2/02/2003 ;
- La gestion des talents, chasse gardée des DRH, n°797 du 7 au 13 février 2006 ;
- L'externalisation, le recrutement de plus en plus outsourcé, n°775 du 6 au 12 septembre 2005 ;
- Une entreprise sur deux externalise ses RH, n°812/813 du 23 mai au 5 juin 2003 ;
- Des tableaux de bord sociaux pour une gestion individualisée n°761, du 26 avril au 2 mai 2005 ;
- De la création de valeur à la performance RH, n°782/783 du 25 octobre au 7 novembre 2005
- Le recrutement et la paie boostent l'externalisation, n°777 du 20 au 26 septembre 2005 ;
- Prospective : l'enjeu RH de l'évolution des métiers, n°727 du 31 août au 6 septembre 2004 ;

Liaisons sociales :

- Combien coûte un salarié, avril 2003 ;
- Dossier : les SIRH ont le vent en poupe dans l'entreprise, octobre 2004 ;
- Dossier : pas simple de gérer des cerveaux, novembre 2005

Comment la DRH peut-elle être un des acteurs majeurs de la compétitivité et de la différenciation de l'entreprise ?

Revue du personnel :

- Indicateurs RH et tableaux de bord : un pilotage averti, mai 2005 n°459 ;
- Le DRH et ses clients, n°465 décembre 2005 ;
- Revue Personnel ANDCP, Juin 2005