

Yves Réale | Bruno Dufour

# Le DRH stratège

2<sup>e</sup> édition



Le mix  
stratégique  
des ressources  
humaines

- **Une approche complète et intégrée de la fonction RH et de sa contribution, en lien avec la stratégie de l'entreprise et son environnement**
- **Des pistes d'action pour les responsables ressources humaines**

La fonction RH est trop souvent cantonnée à la simple administration du personnel, alors qu'elle pourrait et devrait avoir un rôle stratégique au sein de l'entreprise et contribuer à sa performance globale.

Pour répondre à ce défi, ce livre montre comment les acteurs des RH peuvent mettre de la stratégie dans leurs politiques. Les auteurs développent en particulier l'idée d'un mix stratégique des RH autour de 5 + 1 C :

- **compétences,**
- **carrières,**
- **compensation,**
- **coopération,**
- **communication,**
- **changement.**

De plus, ce livre propose une feuille de route pour faire progresser la fonction ressources humaines sur une échelle de maturité, en vue d'une meilleure contribution à la performance et à la stratégie de l'entreprise.

La nouvelle édition de ce livre a été remaniée en profondeur pour tenir compte des retours des nombreux professionnels qui l'ont lu et utilisé, et pour l'actualiser.

**Yves Réale** est directeur de la filière ressources humaines à l'IGS. Auparavant, il a été professeur à l'Essec, directeur général du groupe ESC Lyon (EM Lyon) puis directeur Management Développement et de l'Université Alcatel.

Le groupe **IGS** est le plus important centre de formation aux RH en France : il compte plusieurs écoles spécialisées sur trois sites : Paris, Lyon et Toulouse.

**Bruno Dufour** est aujourd'hui conseil en stratégie RH auprès de nombreuses directions générales. Son expertise est la formation des dirigeants et la création de *corporate universities*. Auparavant, il a été professeur à l'Essec, dirigeant d'entreprises textiles, directeur général du groupe ESC-Lyon, directeur de la formation des dirigeants au sein du groupe Auchan et du groupe Renault, et Senior Advisor à l'EFMD (European Foundation for Management Development) à Bruxelles.



# Le DRH stratège

## **Chez le même éditeur**

Philippe Arbouch et Alexis Triclin, *Les tabous dans l'entreprise*

David Autissier et Blandine Simonin, *Mesurer la performance des ressources humaines*

Frank Bournois, Sébastien Point, Jacques Rojot et Jean-Louis Scaringella, *RH - Les meilleures pratiques CAC 40 / SBF 120*

Mireille Fesser et Arnaud Pellissier-Tanon, *Les hauts potentiels*

Bénédicte Haubold, *Les risques psychosociaux*

David Hindley et Peggy Aparisi, *GPEC et PSE*

Jacques Igalens et Jean-Marie Peretti, *Audit social*

Joëlle Imbert, *Les tableaux de bord RH*

Hubert Landier, Bernard Merck, Pierre-Eric Sutter, Stéphanie Baggio et Églantine Loyer, *Évitez le stress de vos salariés*

Guy Le Boterf, *Travailler efficacement en réseau*

Claude Lévy-Leboyer, *La gestion des compétences*

Bruno Dufour, *MBA : L'essentiel du management par les meilleurs professeurs*

Michel Miné et Daniel Marchand, *Le droit du travail en pratique*

Henry Mintzberg, *Le pouvoir dans les organisations*

Bruno Dufour, Martine Plompen, *Les meilleures pratiques du développement des dirigeants*

### **Pour joindre les auteurs :**

Yves Réale : reale.yves@wanadoo.fr

Bruno Dufour : bhdufour@hotmail.com

www.brunodufour.com

YVES RÉALE  
BRUNO DUFOUR

# Le DRH stratège

*Le mix stratégique des ressources humaines*

Deuxième édition revue et complétée

**EYROLLES**  
Éditions d'Organisation

*Éditions d'Organisation*  
*Groupe Eyrolles*  
*61, Bd Saint-Germain*  
*75240 Paris Cedex 05*  
***www.editions-organisation.com***  
***www.editions-eyrolles.com***

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans autorisation de l'éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

ISBN : 978-2-212-54447-3

© *Groupe Eyrolles, 2006, 2009*

# Sommaire

---

<b>Préface – La fonction RH à la croisée des chemins . . . . .</b>	<b>9</b>
<b>Introduction – La fonction RH, une fonction partagée dans l’entreprise. . . . .</b>	<b>13</b>
<b>Chapitre 1 – Le DRH stratège. . . . .</b>	<b>17</b>
1. Les compétences stratégiques du DRH	17
2. La posture spécifique du DRH	19
3. Une certaine vision du management stratégique des RH	20
<b>Chapitre 2 – Stratégie RH. . . . .</b>	<b>27</b>
1. Définir la stratégie RH	27
2. La vision RH structure le futur	32
3. Décliner les politiques RH	35
4. Les processus transverses RH	47
5. La culture, les valeurs	53
6. Quelle est aujourd’hui la stratégie RH de votre entreprise ?	56
<b>Chapitre 3 – Le DRH stratège doit comprendre et participer activement à la stratégie de l’entreprise . . . . .</b>	<b>59</b>
1. Le DRH stratège doit savoir décrypter l’évolution de l’environnement des entreprises d’aujourd’hui	68
2. L’exemple des entreprises internationales du secteur de la distribution	107

3. Le DRH stratège est un acteur dans l'élaboration de la stratégie de l'entreprise	111
4. Le DRH stratège accompagne la vision et la stratégie de l'entreprise	124
<b>Chapitre 4 – Le DRH stratège doit aussi comprendre la nouvelle donne organisationnelle . . . . .</b>	<b>131</b>
1. Le mode d'organisation traditionnel	133
2. Le mode d'organisation participatif	135
3. Le mode d'organisation des entreprises globales	137
4. Face à l'évolution de la complexité organisationnelle : quelles conséquences pour les DRH ?	141
<b>Chapitre 5 – Le DRH stratège doit développer les managers et des leaders . . . . .</b>	<b>147</b>
1. Qu'il est difficile d'être un bon manager !	149
2. Les situations managériales	156
3. Les managers deviennent des leaders stratèges de leur unité	162
4. Le risque de la taylorisation du management	170
5. Le risque de l'incapacité de faire face aux attentes : <i>from stress to distress</i>	173
6. À quoi servent les dirigeants ?	176
7. Des compétences managériales et de leadership, fonction de la position du manager	185
8. Des compétences managériales et de leadership, fonction du développement de l'organisation : <i>the right manager at the right time</i>	186
9. Le développement du management ; nouvelle préoccupation des DRH	187
<b>Chapitre 6 – Articuler les chantiers stratégiques des RH .</b>	<b>191</b>
1. Faire partager la vision et la stratégie de l'entreprise	195
2. Déployer la stratégie par le management de la performance	203
3. Préparer le futur de l'entreprise ; développer les compétences	212
4. Manager le changement de l'entreprise	238
5. Manager les restructurations	254

6. Développer une gouvernance de qualité	258
7. Avoir une approche marketing en interne de la fonction RH	264
<b>Chapitre 7 – Changer la fonction RH :</b>	
Feuille de route pour progresser en maturité vers un management stratégique des RH . . . . .	269
1. L'échelle de maturité de la fonction RH	270
2. Les différents niveaux de maturité de la fonction RH	273
3. Conclusion : progresser sur l'échelle de maturité, une dynamique incrémentale et réversible	301
<b>Chapitre 8 – Nouvelle organisation et nouveaux acteurs de la fonction RH. . . . .</b>	
1. Nouveaux défis, nouvelles fonctions, nouveaux acteurs dans la fonction RH	308
2. Les fonctions RH corporate	315
3. Les universités d'entreprise, lieux de développement, de renforcement de la culture et d'échange de pratiques	319
<b>Chapitre 9 – Le DRH nouveau est arrivé !. . . . .</b>	
1. Les nouvelles attentes	329
2. Les nouvelles compétences	331
Postface . . . . .	335
<b>Annexe A – Le management est un art tout d'exécution chez Auchan . . . . .</b>	
1. Cultiver au fil des générations les valeurs fédératrices	339
2. Résoudre l'équation magique : partage du pouvoir, du savoir et de l'avoir	341
3. Défendre l'esprit entrepreneurial fondateur	343
4. Les collaborateurs sont les premiers partenaires de l'entreprise	343
5. Changer d'organisation et de pratiques sans changer de valeurs	344
6. Entrer ensemble dans la dynamique du projet	345
7. Participer et bénéficier du redéploiement permanent de la chaîne des valeurs	345

<b>Annexe B – Communiquer sur l’essentiel : exemple d’une fusion dans le domaine spatial. . . . .</b>	<b>347</b>
<b>Annexe C – Rester au stade des recommandations chez Supercom. . . . .</b>	<b>349</b>
<b>Annexe D – Genèse de l’université Alcatel-Lucent. . . . .</b>	<b>351</b>
<b>Remerciements . . . . .</b>	<b>355</b>
<b>Index. . . . .</b>	<b>357</b>

## Préface

# La fonction RH à la croisée des chemins

---

En 2005 Yves Réale et Bruno Dufour ont publié le livre *le DRH stratège* où ils faisaient un plaidoyer pour que la fonction ressources humaines dans les entreprises françaises soit moins focalisée sur la gestion du personnel et plus sur la création de valeur pour l'entreprise et ses collaborateurs.

Dans l'introduction de l'ouvrage j'écrivais alors :

*« Cet ouvrage a pour objectif d'apporter une aide aux responsables d'entreprises dans la nécessaire évolution de la fonction ressources humaines : les aider à passer de l'administration du personnel au management de leurs collaborateurs pour développer la performance du business et les associer comme partenaires dans la construction du futur de l'entreprise. »*

La fonction ressources humaines dans les entreprises est en 2009 en profonde évolution et à la croisée des chemins.

Face à la crise, elle est tentée de focaliser ses efforts sur la gestion de cette crise : il lui faut réduire les coûts et en particulier la masse salariale, stopper les embauches, ne pas remplacer les départs à la retraite, utiliser les préretraites, inciter aux départs volontaires et en dernier ressort procéder à des plans sociaux.

Il lui faut aussi augmenter la flexibilité en rendant plus variables les coûts liés au personnel : privilégier les CDD (contrats à durée déterminée) sur les CDI, utiliser le travail temporaire.

Nombre de directions d'entreprises sont également tentées de délocaliser leurs activités dans des pays où la législation du travail est moins contraignante, où les coûts salariaux sont plus faibles.

On assiste actuellement dans beaucoup d'entreprises à une régression des pratiques en matière de management des ressources humaines vers la gestion (à la baisse) des effectifs. Les programmes de formation sont supprimés ou au mieux reportés ; toute l'énergie de la fonction ressources humaines est mobilisée sur la gestion de la crise.

C'est bien compréhensible lorsqu'il s'agit d'assurer la survie de l'entreprise, mais il faut faire attention à ne pas mettre en péril la capacité de rebond lorsque la tempête sera apaisée.

Il faut aussi préparer ce rebond, faire en sorte que l'entreprise sorte de cette crise en ayant conservé voire renforcé ses talents.

Il faut garder intacte la motivation des collaborateurs, les mobiliser pour mieux passer ces moments difficiles, développer les hauts potentiels qui seront les leaders de demain.

La crise va entraîner des bouleversements profonds du paysage économique, certaines entreprises vont utiliser mieux que d'autres ces ruptures, acquérir des confrères fragilisés, innover, entrer dans de nouveaux marchés, déplacer des positions concurrentielles.

On peut parier que ce sont les entreprises plus motivées, plus flexibles et plus résilientes que les autres qui, non seulement souffriront moins de la crise, mais encore utiliseront cette crise pour renforcer leurs positions.

À l'inverse, les entreprises qui ont privilégié les mesures qui réduisent les coûts aux dépens de la qualité du management des hommes, des relations sociales, auront de grandes difficultés à repartir sur le chemin de la croissance rentable.

La crise de 2008-2009 n'est pas uniquement économique et financière, elle est aussi une grave crise de leadership.

Certains dirigeants obtiennent un bonus, des stock-options, des retraites chapeau démesurées, alors que leur entreprise traverse d'importantes difficultés et coupe tous les coûts.

Des conseils d'administration accordent des parachutes dorés, assurances tous risques, alors que les situations des collaborateurs sont très incertaines.

Ces pratiques ne sont bien entendu pas générales mais elles sont perçues comme scandaleuses, et il se produit une grave coupure entre le cercle restreint des hauts dirigeants et le reste de l'entreprise, y compris les ingénieurs et cadres qui, par le passé, s'identifiaient plus volontiers à la catégorie des dirigeants.

Peut-être plus que jamais les directions générales doivent s'investir totalement dans la stratégie ressources humaines de leur entreprise et faire pression pour que leur département RH ne bascule pas entièrement dans la gestion opérationnelle de la crise mais soit aussi orienté vers l'avenir.

J'espère que cet ouvrage qui a été profondément remanié dans sa seconde édition pourra aider les dirigeants, et en particulier les DRH, à faire évoluer leur entreprise vers un management stratégique de la fonction ressources humaines.

ROGER SERRE

Délégué général du groupe IGS



# La fonction RH, une fonction partagée dans l'entreprise

---

En 2005 nous avons publié la première édition de l'ouvrage *DRH stratégie*. Il fut accueilli favorablement par les étudiants et la communauté des praticiens en management des ressources humaines, apportant aux dires de notre éditeur :

*« Une approche complète et intégrée de la fonction RH et de sa contribution, en lien avec la stratégie de l'entreprise et de son environnement. »*

L'ouvrage de 2005 a été un bon support de réflexion et d'enseignement pour les spécialistes actuels et futurs des ressources humaines.

Plutôt que de procéder à un énième nouveau tirage, nous avons été encouragés à réaliser une nouvelle édition pour deux raisons majeures :

- ◆ d'une part l'environnement a changé, de la croissance nous sommes passés brutalement à la crise ; crise financière, crise économique mais aussi crise de leadership comme le souligne Roger Serre dans sa préface.

Dans quelle mesure cette crise remet-elle en question la nécessité d'évoluer vers un management stratégique des RH ? Nous pensons qu'au contraire cette dimension doit être renforcée, il en va de la légitimité de la fonction car les dégâts du « tout financier » marquent aujourd'hui les esprits !

- ◆ d'autre part nous avons pu vérifier sur le terrain la pertinence de notre approche sur la stratégie RH et observé l'évolution de

celle-ci dans des entreprises de toute taille et de tout secteur d'activité.

Que ressort-il de ces observations ?

Incontestablement des progrès ont été réalisés ; les départements RH sont devenus de plus en plus professionnels, ils se sont renforcés en compétences, utilisent des outils plus sophistiqués, informatisés.

Cela signifie-t-il qu'ils contribuent mieux à la performance de l'entreprise, à son projet stratégique, à l'employabilité des collaborateurs ? Rien n'est moins sûr.

Les départements RH sont soumis à des questionnements multiples. Écoutons les étudiants de l'Institut de gestion sociale (IGS) dans leur étude de mars 2009 : « Regards croisés sur la fonction RH ».

*« Questionnements de la part des collaborateurs : que font les RH, on ne les voit qu'au moment de l'embauche ou quand cela va mal, on attend plus d'écoute et de soutien... »*

*Questionnements de la part des managers opérationnels : comment nous aident-ils à manager nos équipes ? Quelle est leur contribution à la performance ?*

*Questionnements de la part de la direction générale : comment contribuent-ils au projet stratégique de l'entreprise ?*

*Questionnements de la part des partenaires sociaux : comment contribuent-ils au bon climat social, et quelle est leur influence réelle sur la direction générale ? »*

Force est de constater que les départements RH, même s'ils se sont renforcés considérablement ces dernières années, n'ont pas pour autant toujours convaincu.

Cela provient en partie des équipes RH :

- ◆ elles sont trop souvent composées de spécialistes, enfermés dans leur expertise, qui ne comprennent pas toujours les préoccupations de leurs interlocuteurs, managers opérationnels.

Il leur faut devenir plus orientées « business » ;

- ◆ elles n'ont pas souvent de réelle compréhension des enjeux de l'entreprise, ne maîtrisent pas les outils de l'analyse stratégique, de la gestion du changement.

Il leur faut une posture plus proche des projets de l'entreprise ;

- ◆ elles ne communiquent pas clairement et simplement sur leurs actions, cultivent parfois une attitude de secret ;
- ◆ elles ne sont pas assez internationales, leur parcours professionnel s'est fait dans la fonction RH ; elles sont en décalage avec ce qu'elles préconisent en matière de gestion de carrière.

Il y a de nombreuses zones de progrès, et c'est en grande partie la raison d'être de cet ouvrage, mais cela n'est pas suffisant.

Les départements RH ne sont pas, loin s'en faut, les seuls responsables : on a trop tendance à imputer au département RH les insuffisances du management des ressources humaines, or, la fonction RH ne se limite pas au département RH, c'est une fonction partagée dans l'entreprise :

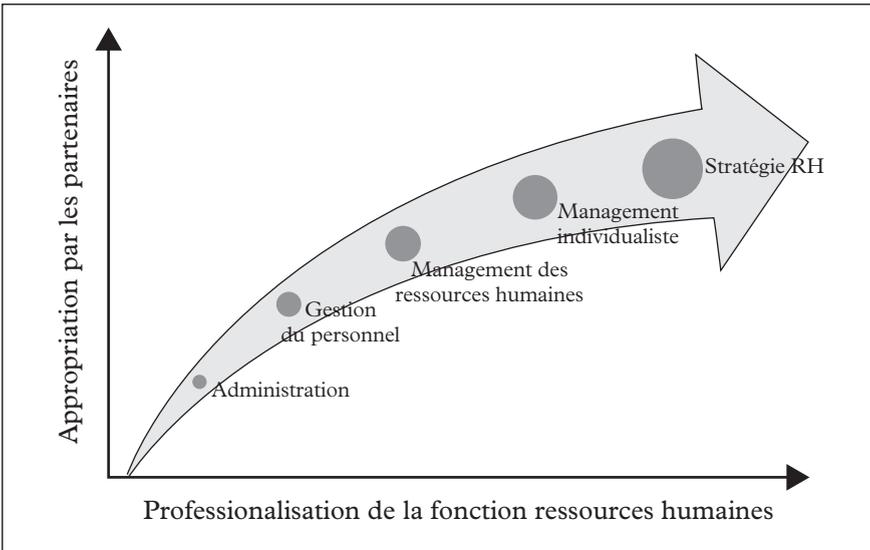
- ◆ la direction générale (dont fait bien évidemment partie le DRH) a la responsabilité de fournir les ressources nécessaires mais aussi de donner l'exemple dans ses pratiques de management, d'identifier les futurs dirigeants, de mener la réflexion sur les compétences nécessaires dans le futur, en un mot d'animer la stratégie RH ;
- ◆ les managers opérationnels ont la responsabilité de diriger leurs équipes, de clarifier les objectifs, d'évaluer leurs collaborateurs, de les motiver, de gérer les cas difficiles, en un mot de manager les ressources humaines qui dépendent de leur responsabilité ;
- ◆ les collaborateurs ont la responsabilité de s'informer, de développer leurs compétences, de gérer leur carrière, en un mot d'être « entrepreneurs d'eux-mêmes » et de manager leur employabilité ;
- ◆ les partenaires sociaux ont la responsabilité de contribuer à la gestion collective, au climat social de l'entreprise et de défendre les intérêts des employés.

La fonction RH est à l'évidence une fonction partagée dont les professionnels regroupés dans un département éponyme assurent l'animation et la mise en œuvre. En aucun cas ils en sont les propriétaires et, à l'oublier, ils deviennent les boucs émissaires de ce qui ne fonctionne pas, bien souvent du fait d'autres acteurs ou de l'organisation.

Dans cet ouvrage nous avons développé un modèle inspiré des modèles de maturité selon lequel la progression de la fonction RH s'effectue selon deux axes :

- ◆ d'une part, l'axe de la professionnalisation et de l'acquisition de nouvelles compétences par les professionnels de la RH ;
- ◆ d'autre part, l'axe de l'appropriation des problématiques RH par les partenaires : la direction générale, les managers opérationnels et les collaborateurs (l'appropriation par les partenaires sociaux n'est pas à démontrer).

Schéma 1. Progresser vers un management stratégique des ressources humaines



# Chapitre 1

## Le DRH stratège

---

Le DRH est l'acteur clé de l'animation de la fonction RH dans la définition large donnée dans l'introduction.

Il est à la fois :

- ◆ le dirigeant des équipes RH qu'il doit faire évoluer ;
- ◆ l'animateur de ses collègues de l'équipe de direction générale ;
- ◆ le coach des managers opérationnels ;
- ◆ celui qui communique largement auprès des collaborateurs sur la nécessité de devenir « entrepreneur de soi » ;
- ◆ l'interlocuteur désigné des partenaires sociaux.

Pour ce faire, il doit avoir des compétences larges et une posture particulière.

### 1. LES COMPÉTENCES STRATÉGIQUES DU DRH

Pour être un DRH stratège il faut d'abord comprendre les démarches de stratégie business des entreprises, c'est la condition *sine qua non* pour faire partie d'une équipe de direction et pouvoir échanger avec ses homologues, les directeurs de production, les financiers, les hommes du marketing. Il faut donc parler et maîtriser leur langage. Il faut aussi savoir élaborer une stratégie RH claire, cohérente, et qui contribue à la stratégie business de l'entreprise.

Dans cet ouvrage nous nous attacherons à développer ces compétences spécifiques.

## **Les compétences en *coaching***

Un DRH stratège ne saurait être enfermé dans sa tour d'ivoire, il a besoin de voir son action relayée par les managers opérationnels.

Même s'il a le plein soutien du P-DG, c'est insuffisant pour garantir la réussite de son action ; il lui faut démontrer la différence sur les résultats entre un bon management des ressources humaines et un management quelconque, voire brutal comme on a pu en observer parfois durant l'année 2009.

À cet effet, il doit s'appuyer sur des opérationnels qui adhèrent à son projet et démontrer son efficacité. Il doit aussi coacher ceux qui sont moins naturellement enclins au management des hommes et des femmes dans l'entreprise, et intervenir auprès de ceux et celles qui s'y refusent.

## **Les compétences en communication**

Les DRH ne sont pas toujours les meilleurs communicants et pourtant ils ont un rôle essentiel dans la motivation des équipes : ils doivent veiller à ce que le plus grand nombre connaisse et comprenne la stratégie de l'entreprise, clarifier les valeurs fondamentales, donner envie de progresser dans l'entreprise, communiquer la stratégie RH, et mettre en avant les questions d'éthique.

## **Les compétences en négociation**

Les compétences en négociation sont à l'œuvre dans les relations avec les partenaires sociaux, mais aussi de plus en plus avec d'autres partenaires dont l'impact se renforce : les acteurs principaux dans l'environnement immédiat de l'entreprise, les autorités locales, les centres de formation, la presse. L'entreprise d'aujourd'hui est souvent au centre d'une niche écologique qui peut prospérer ou être en grande difficulté du fait de son action.

Ces compétences sont importantes mais ce qui l'est encore plus, c'est d'avoir la posture qui convient à ce rôle.

## 2. LA POSTURE SPÉCIFIQUE DU DRH

Le DRH doit être à la fois l'égal des autres dirigeants en termes d'influence sur les décisions majeures et apporter sa propre perspective ; c'est-à-dire la création de valeur pour les collaborateurs et le développement du capital humain pour l'entreprise.

Pour être durablement rentable l'entreprise doit créer de la valeur pour tous ses partenaires :

- ◆ les actionnaires qui lui font confiance ;
- ◆ les clients qui lui sont fidèles ;
- ◆ les collaborateurs qui y travaillent ;
- ◆ l'environnement en général qui lui offre son cadre d'existence.

L'équilibre entre ces contributions est inégal, instable. Des compromis sont toujours nécessaires lorsque de grandes décisions stratégiques sont prises ; c'est de la qualité du débat en comité de direction que dépendra l'équilibre entre ces demandes.

Le DRH que nous appelons de nos vœux a pour tâche de convaincre le comité de direction que la performance durable de l'entreprise passe par la qualité du management des hommes et la création de valeur pour les collaborateurs. Il est, ce faisant, dans la même posture que le directeur financier qui défend la création de valeur pour les actionnaires ou le directeur du marketing pour les clients.

Pour porter ce message, sans doute faut-il être parfois plus explicite car la sanction du mauvais management des ressources humaines est moins immédiate que celle des actionnaires ou des clients. En un clic ils peuvent vendre leurs titres, et les clients décider de ne plus acheter vos produits.

Mais la posture du DRH est tout aussi critique car les talents peuvent quitter l'entreprise, les équipes travailler mal ensemble et les conflits paralyser l'entreprise.

### 3. UNE CERTAINE VISION DU MANAGEMENT STRATÉGIQUE DES RH

Cet ouvrage a été réalisé avec quelques *a priori* qui sont les valeurs que nous partageons concernant le management des hommes et des femmes dans l'entreprise.

Le lecteur peut les partager ou non mais nous avons voulu les rendre explicites dès le départ.

#### **Une stratégie RH de progrès contribue à la performance à long terme de l'entreprise**

Depuis plusieurs années, les chercheurs en stratégie tentent de dégager une corrélation entre la performance économique de l'entreprise (mesurée pour les entreprises cotées par la valorisation boursière) et la qualité du management des RH :

- ◆ L'équipe de Jim Collins de l'université de Stanford, à la suite d'une longue étude aux USA, conclut que le leadership des dirigeants est l'un des facteurs qui distingue les bonnes entreprises des entreprises excellentes (Jim Collins, *From Good to Great*).
- ◆ Pour Paul Kearns (*HR Strategy Business Focused, Individually centered*), il n'y a pas forcément de corrélation entre une bonne stratégie business et une bonne stratégie RH, mais il constate que les entreprises qui surperforment sont celles qui ont aussi investi dans leur capital humain.

Ces éléments sont reliés : si la stratégie business donne de bons résultats, cela fournira à l'entreprise des ressources pour avoir une stratégie RH de qualité. Dès lors, l'entreprise aura plus de chances d'attirer et de conserver les meilleurs talents, et un cycle vertueux se mettra en place.

Les contre-exemples existent : certaines entreprises peuvent obtenir de bons résultats avec une politique RH de faible niveau, mais à long terme cela sera-t-il tenable ? Peut-être si l'accès à des talents est de peu d'importance, mais si l'entreprise a besoin de compétences plus avancées pour innover, se développer à l'international, cette stratégie RH faible deviendra un handicap certain.

## **L'entreprise performante dans le long terme doit créer de la valeur pour ses collaborateurs**

Les financiers nous apprennent que créer de la valeur pour les actionnaires c'est :

- ◆ verser un dividende ;
- ◆ faire augmenter la valeur de l'action en Bourse.

De ces deux termes, c'est la valorisation de l'action qui est déterminante. Mais là encore, on sait que la valorisation boursière dépend des résultats économiques (mais pour 25 à 30% uniquement), et surtout de l'espoir de croissance (il faut faire rêver les marchés financiers).

Créer de la valeur pour les collaborateurs, c'est bien entendu leur fournir un bon cadre de travail, une rémunération attractive en ligne avec le marché, mais c'est surtout leur permettre d'atteindre un rêve de progression professionnelle :

- ◆ acquérir des compétences, se former au contact du management ;
- ◆ avoir une rémunération qui tienne compte de leurs efforts, des résultats obtenus, une protection sociale qui les protège en cas de difficultés ;
- ◆ avoir des perspectives d'évolution dans l'entreprise, voire en dehors de celle-ci ;
- ◆ participer aux décisions et contribuer par leurs idées à l'amélioration de leur unité.

Créer de la valeur c'est aussi et avant tout ne pas en détruire ! Les études récentes soulignent la fréquence de situation de souffrance au travail : stress excessif, managers destructeurs tels que ceux que Robert Sutton désignent ainsi dans son ouvrage (*Objectif Zéro-sale-con*). Le DRH doit avoir vis-à-vis de ces manquements une attitude très intolérante et le courage de s'opposer avec la plus grande fermeté aux managers et dirigeants susceptibles de détruire le capital humain de l'entreprise, et de nuire à la santé émotionnelle et parfois physique des collaborateurs.

## **Le cas Télécom SA (1), ou le choc d'une fusion**

Paul Camus réfléchissait dans le TGV qui le menait de Lyon à Paris où il se rendait pour rencontrer le DRH mondial d'AWC (American World Corporation).

Paul était le DRH de la société Télécom SA (TSA) qui avait été rachetée il y a un an par AWC.

La TSA avait été créée à Lyon (France) dans les années 1960 afin de produire des équipements de télécommunications dans le domaine des transmissions, fournir les Postes et Télécommunications françaises et participer à la modernisation de leur réseau.

À l'époque, après la guerre, les abonnés qui désiraient une ligne téléphonique devaient attendre des années et même payer d'avance pour être sur liste d'attente.

Dans les années 1970 et 1980, TSA connut une période de croissance continue en travaillant essentiellement pour France Télécom et pour des opérateurs étrangers dans la zone d'influence de France Télécom, en Afrique, au Moyen-Orient et dans quelques pays d'Europe de l'Est comme la Roumanie.

De 1995 à 1999, TSA fit face à un grand défi : l'environnement avait complètement changé du fait de la dérégulation du secteur des télécoms, de la privatisation des opérateurs traditionnels, de la mondialisation de l'économie et de l'émergence de nouveaux opérateurs ayant des pratiques commerciales totalement différentes.

De plus, la technologie avait changé avec un fort essor de la téléphonie mobile et de l'Internet qui peu à peu supplantait la téléphonie fixe.

Il devenait de plus en plus difficile de se maintenir sur le marché face aux géants mondiaux des télécoms comme Ericsson ou ATT, CISCO et des start-up surgissant chaque mois. La direction de TSA décida de chercher une alliance avec une grande société capable d'apporter les assises financières et techniques nécessaires à la nouvelle génération d'équipements.

En 1999, AWC, une société américaine de télécoms multimilliardaire acheta TSA.

AWC opérait essentiellement aux États-Unis et c'était pour elle l'occasion de prendre une dimension internationale.

L'Europe étant un marché assez complexe du fait de sa diversité, AWC décida de créer une division européenne autour de TSA et nomma à sa tête Jacques Chanzy, un brillant manager de 35 ans.

Paul Camus avait fait toute sa carrière chez TSA. Après un second cycle en gestion du personnel, il avait rejoint la société en 1978 comme adjoint du directeur du personnel, puis avait été promu responsable de l'administration et de la paie, et enfin directeur des ressources humaines en 1997.

TSA était avant tout une entreprise d'ingénieurs, et la dimension technique, la recherche et le développement, étaient largement privilégiés par rapport aux autres fonctions dans l'entreprise. La fonction marketing et la fonction ressources humaines étaient relativement faibles, et le DRH ne reportait pas directement au directeur général mais à un secrétaire général qui assurait aussi la fonction de directeur financier.

Lors de la fusion avec AWC il devint rapidement clair que la société mère avait une vision différente des choses. Pour celle-ci, la DRH devait tenir un rôle important dans l'entreprise car elle était le levier opérationnel pour faire face à la guerre des talents qui faisait rage aux États-Unis où les start-up de l'Internet débauchaient les meilleurs à coup de stock-options impressionnantes.

Le DRH de AWC, Michael Howard, avait obtenu de TSA que le DRH reporte au directeur général et qu'il fasse partie du comité exécutif qui chaque semaine prenait les décisions stratégiques.

Paul Camus avait été flatté de cette évolution mais il ressentait un malaise depuis quelques mois :

- Il avait le sentiment de manquer de connaissances en matière de finance et de stratégie, et restait souvent silencieux lors des discussions sur les grands choix. Lors du dernier séminaire de réflexion stratégique centré sur

les réponses à donner au retournement de conjoncture, et l'éclatement de la bulle Internet, il était peu intervenu et le PDG Jacques Chanzy lui en avait fait la remarque.

- La plupart des réflexions stratégiques privilégiaient la dimension financière, le directeur de la stratégie proposait de rationaliser, de restructurer des pans entiers de l'entreprise et il semblait à Paul que l'on faisait peu de cas des répercussions humaines et sociales dans ces décisions.
- Tout cela lui semblait bien éloigné du discours officiel tenu par AWC sur le capital humain, *employer of choice* et tous les slogans analogues. On était plutôt au niveau de l'optimisation des effectifs, ce que Michael Howard appelait le *headcount management*.
- Dans l'esprit des dirigeants de TSA, le rôle de la fonction RH était plutôt d'assurer que les décisions soient mises en œuvre avec le moins de répercussions négatives, mais le DRH n'était pas considéré comme un partenaire stratégique à part entière.

En fait, Paul réalisait qu'il n'y avait pas de réelle stratégie ressources humaines. Certes, de nombreux programmes avaient été lancés : programme de management de la performance, programme de développement de jeunes à potentiel, mais il n'y avait pas de vision, l'impact sur la stratégie générale de l'entreprise était peu clair et les managers opérationnels vivaient ces programmes comme des activités chronophages de la DRH.

Sur le quai de la gare, il avait acheté un livre intitulé *Quelle stratégie ressources humaines pour les entreprises du XXI<sup>e</sup> siècle ?* Peut-être trouverai-je dans cet ouvrage quelques pistes de réflexion, se dit-il, en ouvrant le livre à la table des matières...

### *Commentaire des auteurs*

Le cas de Paul Camus illustre le profond renouvellement de la fonction RH. Elle était traditionnellement une fonction support assurant la gestion du personnel, l'administration. C'était l'interlocuteur privilégié des instances représentatives du personnel pour la gestion des relations sociales.

Aujourd'hui, cette fonction, en plus de ses attributions traditionnelles, doit répondre aux nouvelles attentes :

- ◆ de la direction générale (contribuer à la stratégie) ;
- ◆ des managers opérationnels (appuyer le management) ;
- ◆ des collaborateurs ayant de plus en plus de demandes individualisées (contribuer au développement de leur employabilité).

Tous ceux qui travaillent à cette fonction s'accordent à penser que notre époque leur offre de nombreuses opportunités pour progresser dans l'aventure professionnelle des entreprises. Encore faut-il que les directeurs des ressources humaines (DRH) comprennent ce qui se passe dans le monde des affaires aujourd'hui pour contribuer au succès des entreprises tout en affirmant clairement ce qui fait la spécificité de la fonction RH : la conviction que performance économique et développement des hommes et des femmes de l'entreprise ne sont pas incompatibles, mais bel et bien les deux faces de la réussite.

Que se passe-t-il dans le monde des affaires aujourd'hui ?

Le cas de TSA renvoie bien entendu à un secteur d'activité particulièrement changeant et volatil, mais toutes les entreprises sont confrontées à des modifications intenses et soudaines dans leur environnement : la rapidité des changements technologiques, la globalisation, l'émergence d'acteurs économiques et industriels comme la Chine ou l'Inde, la dérégulation de pans entiers de l'économie, de profondes modifications démographiques, des changements sociologiques, de nouvelles attentes par rapport au travail, un besoin d'éthique et de réponse face aux menaces écologiques, et « last but not least », la pression considérable des marchés financiers, notamment en période de crise, en sont les principales, mais la liste n'est pas exhaustive.

Ces modifications rapides sont reliées entre elles, ce qui amplifie la complexité et rend difficile la prévision à long ou moyen terme.

Paul Camus sent bien que son nouveau P-DG attend de lui qu'il définisse une stratégie RH, mais comment s'y prendre et clarifier les priorités ?

La tentation est grande d'empiler des initiatives, de nouveaux outils, de lancer de nouveaux programmes, mais tout ceci risque fort de mobiliser beaucoup de ressources et de moyens budgétaires sans pour autant contribuer ni au projet de l'entreprise ni à sa rentabilité.

Mais au fait quel est donc ce projet ?

- ◆ est-il de rester indépendant d'AWC, avec ses propres produits, servant ses marchés en Europe, ou bien de devenir la filiale de distribution des produits AWC en Europe ?
- ◆ est-il de fondre TSA dans la société mère AWC, ou de garder l'identité de TSA ?

On voit les conséquences en matière de stratégie RH :

- ◆ dans un cas, il faudrait décliner tout simplement les politiques RH de AWC au risque de se confronter à des difficultés d'acceptations dues à la culture française et à la culture historique de TSA ;
- ◆ dans un autre cas, il faut préserver la spécificité de TSA, voire créer une nouvelle culture européenne.

Faute de comprendre la stratégie de l'entreprise TSA dans le groupe AWC, Paul aura bien du mal à définir une stratégie RH claire.

Il lui faut maintenant devenir familier des démarches modernes de réflexion stratégique. Il lui faut s'appropriier l'ensemble des éléments qui la composent, et en quelque sorte apprendre à parler la langue des hommes du marketing, des financiers, des industriels, des autres fonctions support, pour être à même de prendre en compte leurs besoins spécifiques et y répondre dans leurs propres termes.

Sans doute, à ce moment, ses homologues de la direction générale comprendront mieux le projet RH de Paul.

# Chapitre 2

## Stratégie RH

---

Le management des ressources humaines fait l'objet de nombreuses recherches et publications. Mais curieusement, assez peu de chose a été écrite, à proprement parler, sur la stratégie RH en tant que telle, à la différence des autres fonctions majeures de l'entreprise comme le marketing, la finance, ou la stratégie générale.

De nombreuses entreprises de premier rang ont développé des programmes intéressants en management des ressources humaines mais rares sont celles qui ont articulé une véritable stratégie ressources humaines, et les participants en programme RH de formation continue ont du mal à l'appréhender. Ils constatent, certes, une forme d'instrumentalisation sophistiquée mais se posent des questions sur la finalité.

C'est sans doute qu'il manque un cadre conceptuel pour articuler la stratégie RH ainsi que des grilles d'analyse pour mieux la formaliser et la communiquer.

C'est l'objet de ce chapitre.

### 1. DÉFINIR LA STRATÉGIE RH

#### **Définition selon les spécialistes de la stratégie d'entreprise au sens strict**

- ◆ La stratégie est avant tout le lieu de la clarification de la *vision*, du projet pour le futur, la formulation de l'ambition, du rêve qu'il s'agit de transformer en réalité.

- ◆ Cette vision doit se décliner en *stratégies* : stratégies déployées par grandes entités et par grandes fonctions.
- ◆ Vision et stratégies reposent sur un socle de *valeurs* partagées par les membres de l'entreprise ; si vision et stratégies sont antinomiques avec les valeurs, il y aura des difficultés à la mise en œuvre, sauf à faire évoluer ces valeurs.
- ◆ Enfin *l'organisation et les processus* doivent être aussi alignés sur cette vision et au service du déploiement de ces stratégies.

## **Définition de la stratégie selon les experts de la fonction marketing**

Philippe Kotter, il y a maintenant plus de cinquante ans, a formalisé la stratégie marketing autour de la théorie des « 4 P » : le Produit, la Place (distribution), le Prix et la Promotion. Chacun de ces « P » fait l'objet de politiques qui doivent être cohérentes entre elles. Ce qui fait alors le succès en marketing, c'est la cohérence de cette stratégie, segment de marché par segment de marché.

En marketing :

- ◆ la vision, c'est l'ambition sur les segments choisis (le positionnement souhaité) ;
- ◆ la stratégie se décline sur les 4 P ;
- ◆ l'organisation et les processus commerciaux sont articulés pour déployer cette stratégie marketing.

Que les experts du marketing et de stratégie pardonnent ce souci de vulgarisation, mais dans le domaine du management des ressources humaines il reste beaucoup à apprendre si la fonction RH souhaite être comprise par les non-experts du domaine ! Empruntons donc ce type d'approche résolument simplificatrice.

## **Faire partager la vision RH**

Définir la vision RH, c'est définir l'équipe et l'organisation optimale pour réaliser la stratégie globale de l'entreprise, une sorte de *dream team* couvrant les différentes missions.

Les entreprises ont des équipes qui leur ont permis de réussir dans le passé mais sont-ce les mêmes, avec les mêmes qualifications, dont elle a besoin pour le futur ? Rien n'est moins sûr.

Il est hors de question d'éliminer brutalement les employés actuels pour les remplacer par des profils plus adaptés, mais il s'agit bien :

- ◆ d'une part, de développer des actions pour faire évoluer les compétences, les valeurs des collaborateurs présents ;
- ◆ d'autre part, de recruter des profils en adéquation avec la vision RH.

Si l'on veut mettre toutes les chances de son côté, il faudra que cette vision influence fortement toutes les politiques RH ; et pour s'assurer l'accès futur aux talents nécessaires, créer une image d'employeur en ligne avec la vision RH.

La vision doit incorporer, voire incarner les valeurs que l'entreprise souhaite porter. Il est, en effet, difficile de promouvoir un jeu de valeurs pour l'extérieur et de n'avoir pas le pendant en interne. Et la dissonance en la matière coûte cher...

Quand Renault a lancé son slogan « Des voitures à vivre », sur le plan social, simultanément, était signé « Un accord à vivre » avec les instances représentatives du personnel (IRP).

Quand Auchan prône ses valeurs et sa vision auprès des clients de ses hypermarchés, le même discours doit être tenu pour les collaborateurs.

## Les politiques RH au service de la stratégie

Les politiques RH couvrent cinq domaines fonctionnels principaux et un domaine transverse :

### Les 5 + 1 C

- Les **C**ompétences des collaborateurs nécessaires à la réussite du projet de l'entreprise.
- La gestion des **C**arières visant à avoir la bonne personne au bon endroit au bon moment, et avec le bon potentiel d'évolution.
- Les rémunérations, la **C**ompensation visant à rétribuer le travail des collaborateurs, focaliser leur attention sur des objectifs indispensables à la réussite du projet stratégique, récompenser leur performance et assurer leur fidélisation.
- La **C**ommunication permettant en interne de faire comprendre (prendre pour soi, s'approprier) la stratégie de l'entreprise, et de communiquer une image d'employeur auprès du marché des futurs collaborateurs.

- La politique de **Coopération** avec les IRP et les partenaires (*stakeholders*, parties prenantes) concernés par la stratégie RH.
- Le management du **Changement** (approche transverse), qui intègre naturellement en ce moment le management de la crise.

L'efficacité d'une stratégie RH provient en grande partie de la cohérence d'ensemble des 5 C. S'ils se renforcent mutuellement, la chance est meilleure d'obtenir les résultats escomptés que s'ils se contrarient. Le 6<sup>e</sup> C confère à la fonction RH sa véritable dimension opérationnelle en soutien de la stratégie de l'entreprise.

## **Les valeurs, fondement de la vision et des politiques RH**

Les valeurs constituent le socle de la vie en commun dans l'entreprise. Elles sont plus ou moins partagées et explicites, mais elles guident les comportements individuels et la façon toute particulière dont les personnes travaillent ensemble : c'est ce que l'on appelle la *praxis* (dans le jargon anglo-saxon ceci est concrétisé sous le vocable « the Way » : « the HP Way, the Alcatel Way »).

C'est une des difficultés majeures lorsque la stratégie d'entreprise change brusquement, comme lorsqu'il y a acquisition par un autre groupe : comment faire évoluer les valeurs des collaborateurs pour qu'ils coopèrent efficacement avec leurs homologues d'une entreprise autrefois concurrente ?

Les valeurs guident les comportements souvent de manière implicite ; ce sont les croyances partagées sur ce qu'il convient de faire pour assurer le succès de l'entreprise et son évolution personnelle, les attitudes qu'il convient d'avoir. C'est le fondement de la convention d'efforts.

Les valeurs sont les piliers de la culture de l'entreprise ; c'est ce qui crée la différence entre travailler dans une entreprise ou une autre, pourtant de même culture nationale ou professionnelle.

Carrefour n'est pas Auchan, qui n'est pas Wal-Mart.

Renault n'est pas Volvo, l'histoire l'a démontré, et le concept même de sécurité automobile ne s'explique pas de la même façon dans les deux entreprises.

Les valeurs partagées sont incontestablement les éléments de la stabilité dans le temps de l'entreprise, et donc les plus difficiles à faire évoluer.

Pour changer ces valeurs, nombre d'entreprises investissent beaucoup en communication, mais cela reste souvent superficiel tant que l'on n'a pas modifié l'ensemble des politiques RH (les 5 C) :

- ◆ les compétences, par la formation ;
- ◆ les carrières, en ne promouvant que ceux qui adhèrent à la nouvelle culture ;
- ◆ la compensation, en affectant une partie de la part variable pour récompenser des initiatives dans le sens des nouvelles valeurs ;
- ◆ la communication, et dans certains domaines ;
- ◆ la coopération avec l'ensemble des partenaires (au sens *stakeholders* du terme).

## Articuler l'organisation et les processus

L'organisation de la fonction RH doit être en phase avec la stratégie RH.

Une organisation centralisée en fonctions (compétences et formation, gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, rémunération, communication, relations sociales) développera l'expertise métier, mais elle aura l'inconvénient d'isoler la fonction par rapport au management opérationnel.

Une organisation décentralisée favorisera l'implication du management et des collaborateurs.

Pour devenir véritablement stratégique, la fonction RH devra être totalement impliquée dans la stratégie de l'entreprise et impliquer la direction générale dans la stratégie RH.

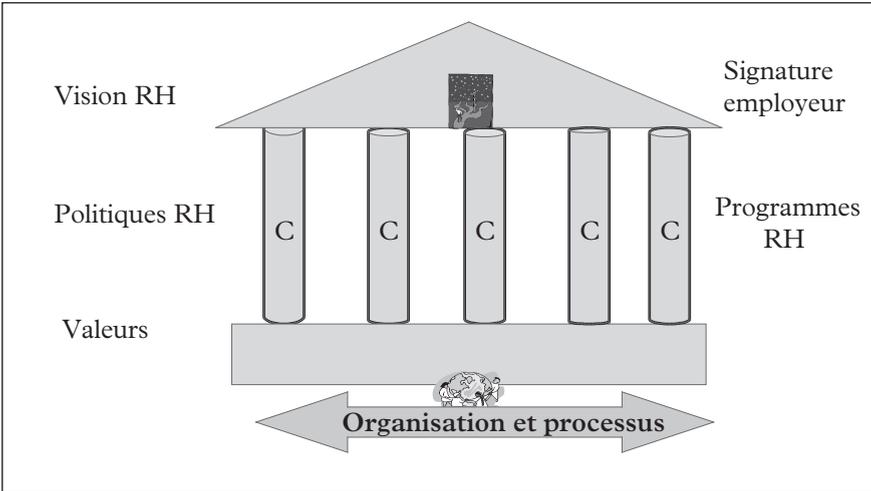
Modifier l'organisation implique des compétences spécifiques des acteurs de la fonction RH, de nouveaux profils, de nouvelles expertises. Changer l'organisation sans changer le portefeuille de compétences RH ne sert qu'à créer des frustrations.

Quant aux processus, ils sont nombreux dans la fonction RH, toujours encline à en créer de nouveaux, mais deux processus sont plus structurants et à examiner en priorité :

- ◆ le processus de **management de la performance** structure la déclinaison de la stratégie de l'entreprise au niveau individuel, la relation avec la rémunération, la progression de carrière ;

- ◆ le processus de développement et de **revue des talents** structure les programmes de développement des compétences, de gestion des carrières et de la compensation.

Schéma 2. Stratégie RH



## 2. LA VISION RH STRUCTURE LE FUTUR

### Deux visions RH opposées : Auchan et Wal-Mart

Chez Auchan, les collaborateurs seront motivés et compétents, au service des clients, et effectueront, si possible, une grande partie de leur carrière dans l'entreprise. Ils lui seront fidèles, et l'entreprise assurera leur formation. Ils seront intéressés aux résultats de l'entreprise dont ils seront actionnaires. Ils se considéreront un peu comme des membres de la « grande famille » dont on respectera les valeurs ; dès lors, il leur faudra « partager le savoir, le pouvoir et l'avoir » souligne la DRH.

Chez Wal-Mart (cf. Nelson Lichtenstein, *Wal-Mart : The face of twenty-first century capitalism*, The New Press, 2006), les employés seront plutôt des collaborateurs dont l'emploi procurera un salaire d'appoint (jeunes, retraités, femmes au foyer) ; le taux de rotation du personnel étant de l'ordre de 33%, on y fait rarement carrière, et les écarts de rémunération entre les dirigeants et les salariés d'hyper sont importants.

## **La vision RH contraint la vision stratégique de globalisation**

Deux visions différentes pour deux entreprises de même secteur. Pourtant, leurs résultats à toutes deux sont bons (prenant en compte la différence d'échelle entre Wal-Mart et Auchan, le chiffre d'affaires d'Auchan étant au niveau des résultats de Wal-Mart).

Ce qui frappe l'observateur, c'est que les deux entreprises ont élaboré une stratégie RH cohérente, tout en étant diamétralement opposées en termes de vision. Ce qui fait l'efficacité, c'est vraisemblablement la cohérence de la stratégie RH et sa cohérence avec la culture nationale.

En revanche, les images d'employeurs seront fortement différentes et ces deux entreprises n'intéresseront pas les mêmes salariés.

Wal-Mart est leader aux USA, en Amérique en général, mais n'arrive pas à s'implanter sérieusement en Europe. Auchan est un des leaders en France, en Espagne, en Italie, en général dans des pays de l'Europe du Sud, mais n'a pas réussi à s'implanter aux États-Unis. C'est en partie parce que la vision RH de ces entreprises est ou non en adéquation avec le modèle culturel et social local, et l'attitude par rapport au travail.

## **Quelle image d'employeur l'entreprise souhaite-t-elle proposer à ses collaborateurs actuels et futurs ?**

Toute entreprise a besoin de collaborateurs différents de par leur formation, leur âge, leur sexe, leur culture, etc. Mais il y a souvent des profils dominants, un centre de gravité.

Auchan est une entreprise de commerçants.

Alstom et Thales sont des entreprises d'ingénieurs.

L'Oréal est une entreprise de « marketeurs ».

Cela signifie souvent que les recrutements se font en grande partie parmi ceux qui partagent ces mêmes expériences, ces mêmes compétences.

Parfois il faut changer ce centre de gravité.

Lorsque BSN, entreprise qui fabriquait du verre, devint Danone, il a fallu passer d'un modèle ingénieur de production à un modèle dominant de « marketeur » ;

Lorsque Kodak décida enfin de développer la photo numérique, l'entreprise a rencontré les pires difficultés en raison du profil des ingénieurs chimistes qui était dominant.

Une entreprise française qui devient internationale ou globale doit évidemment rechercher plus de diversité de nationalités et de culture, faute de quoi elle restera, au mieux, une entreprise simplement exportatrice.

Une entreprise dominée par les hommes devra s'associer plus de femmes, sans quoi elle risque de se couper des opportunités d'embauche de talents, voire de marchés, ou d'innovations produit.

Compte tenu de la vision stratégique de l'entreprise, la vision plus ou moins explicite des ressources humaines est-elle toujours valide ou doit-on changer ? Faire glisser le centre de gravité sociologique vers d'autres formations de base, d'autres nationalités, plus de diversité est une des réflexions cruciales de la vision RH.

### **Choisir les collaborateurs dont les attentes professionnelles correspondent le mieux à notre *dream team***

Dans le numéro de *Harvard Business Review* de mars 2007, Tamara J. Erickson et Lynda Gratton ont proposé une typologie d'employés en fonction de la conception qu'ils ont de leur travail et de ce qui les intéresse :

- ◆ les uns recherchent des revenus avec peu de responsabilités ;
- ◆ les autres veulent un emploi du temps flexible ;
- ◆ les uns recherchent une maximisation des revenus ou apprécient le changement ;
- ◆ les autres veulent faire partie d'une équipe qui gagne ;
- ◆ les uns recherchent la stabilité et une progression de carrière ;
- ◆ les autres recherchent du sens, veulent contribuer à une cause.

Le personnel d'Auchan ne recherche pas les mêmes motivations que celui de Wal-Mart.

Google n'attire pas les mêmes talents que Alcatel-Lucent.