

Ce chapitre aborde les questions suivantes :

- Quelle est la contribution de la fonction RH à la stratégie de l'entreprise ?
- Comment se décline la perspective stratégique dans l'ensemble des activités de la fonction RH ?
- Quels sont les principaux enjeux auxquels la fonction RH est confrontée ?

Poser la question de la « perspective stratégique » de la fonction RH consiste pour l'essentiel à s'interroger sur sa contribution à la stratégie de l'entreprise, dans sa conception comme dans sa mise en œuvre. En effet, la fonction RH n'est pas « *stratégique* » au motif que son rôle est essentiel ou que le (la) titulaire du poste de DRH est membre du comité de direction. La question n'est pas, par conséquent, de savoir si la fonction RH est stratégique, mais bien de s'interroger sur l'essence même de son rôle et de sa contribution.

Regard sur la gouvernance RH dans les grandes entreprises en France

Le conseil d'administration « ne dispose pas d'une cartographie des risques RH ni *a fortiori* du plan de suivi des politiques RH. Il est patent aujourd'hui que, dans la majorité des groupes, le conseil n'y joue pas un rôle décisif et ne s'est pas du tout comparé du sujet ».

Source : Deloitte/Misco, « Le baromètre 2012 de la gouvernance RH. Quelle gouvernance RH dans les grandes entreprises françaises ? », février 2012.



1. La stratégie et la fonction RH

1.1. L'importance du facteur humain

L'entreprise peut être considérée comme une entité dont la finalité est de créer de la valeur, c'est-à-dire de générer durablement des profits. Cette capacité à créer des profits durables dépend, d'une part, de son habileté à adopter un positionnement qui lui permet de capter des sources de revenus et, d'autre part, de son aptitude à s'organiser pour que ce qu'elle produit génère une marge. Quel que soit le modèle d'affaires retenu, sa capacité à capter des sources de revenus est soumise à une intensité concurrentielle qui exige qu'elle maintienne sa compétitivité. Assurer durablement cette compétitivité suppose de conserver (rendre « inimitable ») ou renouveler (« innover ») ses avantages concurrentiels. Elle dispose alors

schématiquement de deux¹ types de stratégies possibles (Porter, 1998) : délivrer la même chose que ses concurrents mais à des coûts inférieurs (« leadership par les coûts ») ou produire un service qui offre une valeur supérieure à celle délivrée par ses concurrents (« différenciation »). Schématiquement, choisir l'une ou l'autre de ces deux orientations stratégiques renvoie à privilégier une des deux postures suivantes (March, 1991) :

- **Une posture d'exploitation.** Elle repose sur l'efficacité de l'entreprise parce que la génération du profit passe par une exploitation efficace des ressources existantes.
- **Une posture d'exploration.** Elle repose sur la capacité à explorer de nouvelles ressources et inventer de nouvelles configurations.

Or, ces postures, souvent considérées comme antagonistes (Burns et Stalker, 1961), ont en commun l'importance du rôle qu'y joue le facteur humain.

- L'exploitation optimale de ressources existantes repose sur l'efficacité de l'organisation qui dépend des hommes qui la mettent en œuvre :
 - en premier lieu par l'adéquation de leurs compétences individuelles et collectives aux besoins de l'activité : *le bon nombre de compétences au bon endroit* ;
 - en deuxième lieu par leur engagement, c'est-à-dire leur capacité à faire un effort pour la réussite du projet collectif : *des compétences mobilisées et impliquées* ;
 - en troisième lieu par l'enjeu financier qu'ils représentent (il suffit de considérer le poids de la masse salariale chargée par rapport au résultat d'exploitation) : *dont le coût est maîtrisé* ;
 - en quatrième lieu par leur capacité à imaginer des solutions pour améliorer en permanence cette exploitation : *qui améliorent leur façons de faire* ;
 - enfin, en cinquième lieu par leur capacité à coopérer pour diminuer les effets négatifs que les organisations en silos produisent inévitablement : *en coopérant*.
- L'exploration repose sur les qualités de flexibilité et d'innovation de l'entreprise pour lesquelles le facteur humain joue un rôle essentiel :
 - par sa capacité collective à remettre en cause ses représentations et ses modèles en permanence pour les adapter à la réalité d'un environnement sans cesse changeant : *des compétences et des comportements qui s'adaptent* ;
 - par sa capacité de coopération et de collaboration face à des situations incertaines et complexes : *en faisant preuve d'intelligence collective* ;
 - par sa culture et ses valeurs – plus ou moins bien relayées par les actes de management au quotidien – qui sont déterminantes dans la capacité à créer un terreau favorable au changement et à l'innovation : *incarnées dans le management au quotidien* ;
 - par la capacité de ses décideurs et managers à privilégier l'intérêt collectif aux jeux de pouvoirs qui contraignent les acteurs à explorer des voies nouvelles : *au travers du leadership des managers* ;
 - par la richesse et le potentiel qu'il représente, en tant qu'ensemble de connaissances, expertises, comportements individuels et collectifs, gages d'une capacité d'innovation permanente : *pour tirer profit de la richesse humaine*.

En outre, au-delà des postures qui traduisent des orientations stratégiques, l'entreprise est une aventure collective qui mobilise des hommes pour poursuivre un but partagé. Son

1. On peut aussi évoquer les stratégies dites de « niche », qui consistent à investir des segments de marché délaissés par les autres, mais la question est alors moins celle de l'avantage compétitif (puisque ces marchés sont délaissés) que celle de la capacité à dresser des barrières à l'entrée.

succès est indissociable, d'une part, de la capacité de chacun à consentir un effort individuel et de le mettre au service de cette ambition collective et, d'autre part, de la capacité de tous à coopérer (« co-opérer » ou « agir ensemble ») dans cette même perspective.

1.2. Comprendre la « perspective stratégique »

De nombreux termes jalonnent la pratique professionnelle autour du thème de la stratégie : réflexion stratégique, prospective, plan à trois ans, *business model*, stratégie, plan stratégique, *business plan*, politique d'entreprise, etc. Ces termes peuvent recouvrir des réalités plus ou moins proches. Toutefois, au-delà des mots et des disciplines, il convient surtout d'en saisir la logique d'ensemble.

Or, le terme « stratégie » appartient à ces expressions du langage des affaires couramment employées de façon abusive. Les représentations parfois erronées qui en résultent nuisent à la compréhension du rapport qui existe entre stratégie et RH. Notre objet n'est pas ici d'apporter une contribution sur la notion de stratégie en entreprise, mais d'aider à éviter les confusions les plus fréquentes en la matière en tentant de clarifier certaines notions.

Quelques définitions utiles autour de la prospective et de la stratégie

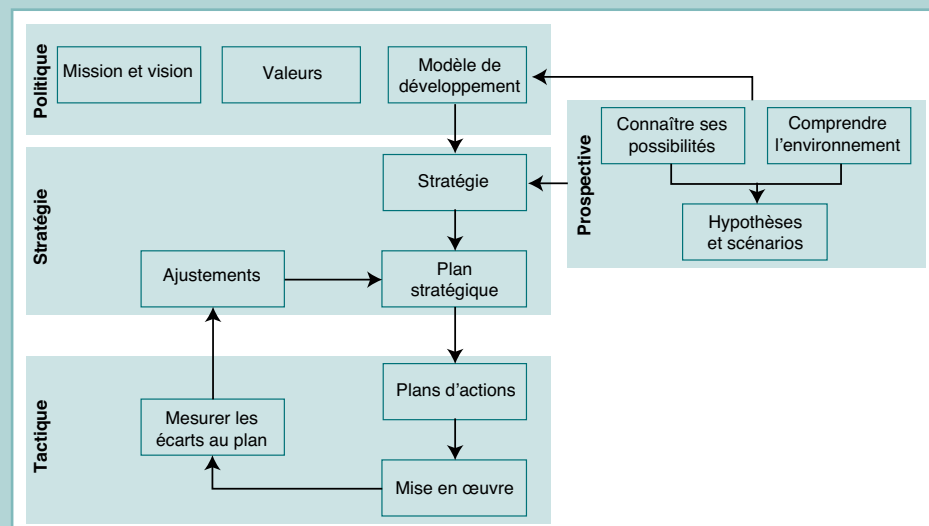
- **Prospective.** Anticipation pour éclairer l'action.
- **Prévision.** Estimation sur le futur assortie d'un degré de confiance.
- **Planification.** « La planification consiste à concevoir un futur désiré ainsi que les moyens réels d'y parvenir. » (R.L. Ackoff)
- **Stratégie.** Ensemble des règles de conduite d'un acteur lui permettant d'atteindre ses objectifs et de réaliser son projet.
- **Tactique(s).** Presque toujours au pluriel, puisqu'il s'agit des voies et moyens pour parvenir aux objectifs de la stratégie en fonction des circonstances.

Source : Godet M., « Prospective stratégique – Problèmes et méthodes », Cahiers du Lipsor, 2007.

Focus 5.2



Figure 5.1 – La perspective stratégique



La perspective stratégique peut être résumée de la façon suivante :

- La politique d'entreprise, par nature pérenne :
 - L'entreprise a une finalité (une raison d'être, ce pour quoi elle existe) au regard de laquelle elle se donne une ambition durable (voir focus 5.3) et un ensemble de principes et de valeurs pour la réaliser.
 - Dans un contexte donné, cette vision se traduit par le choix d'un modèle de développement, c'est-à-dire la manière dont l'entreprise créera durablement de la valeur. Les praticiens emploient fréquemment le terme de *business model*.
- La stratégie, constante mais adaptable :
 - La mise en œuvre de ce modèle de développement est soumise à un système de contraintes internes et externes sans cesse changeant. La *réflexion prospective* vient alors formuler des hypothèses sur ses *évolutions* pour éclairer la décision quant à l'orientation stratégique à *retenir* parmi plusieurs scénarios possibles.
 - Cette option stratégique doit ensuite être déclinée et formalisée. Il s'agit alors de définir et d'orchestrer la manœuvre d'ensemble et les ressources que l'entreprise mobilise pour la mettre en œuvre. Il s'agit de la stratégie en tant qu'elle constitue « l'ensemble des règles de conduite d'un acteur lui permettant d'atteindre ses objectifs et son projet » (Godet, 2007).
 - Pour être en mesure de mettre en œuvre cet ensemble, l'entreprise se donne alors un horizon (généralement trois ans) auquel elle estime pouvoir raisonnablement formuler des prévisions. Elle se fixe alors des objectifs dans le temps et alloue des ressources pour y parvenir. C'est le plan stratégique.
- La tactique, par nature changeante :
 - La manière dont ce plan stratégique sera mis en œuvre demande de décrire les actions concrètes que l'on va mener, les ressources qu'elles vont mobiliser et la manière dont on les emploie pour un résultat escompté. Il s'agit du plan d'action.

La stratégie s'inscrit comme « la conjugaison de la pensée et de l'action parce qu'elle se situe entre la politique qui lui fixe ses finalités et la tactique qui réalise l'action sur le terrain » (Fievet, 1992). La notion de « perspective stratégique » à laquelle il est ici fait référence offre un cadre de référence large pour étudier la contribution de la fonction RH. Elle introduit l'idée de perspective, ce qui renvoie, d'une part, au rôle de la fonction RH en amont d'un choix stratégique déjà établi et, d'autre part, à la dimension politique de la fonction RH.

Focus 5.3



Sens, mission, vision et valeurs

Le projet de l'entreprise est en quelque sorte sa raison d'être ou ce que d'aucuns appelleraient le « sens ». Le mot « sens » renvoie à la notion de direction. Or, cette dernière est double :

- « *où allons-nous ?* », c'est-à-dire la question de la finalité, de l'intention (la *vision*), ce vers quoi l'on se dirige ;
- « *d'où venons-nous ?* », ce qui dans le cadre de l'entreprise renvoie à la question de la *mission* et des *valeurs* de l'entreprise.

Les Anglo-Saxons utilisent une trilogie « vision, mission et valeurs » (Collins et Porras, 1996) qui recouvre un espace conceptuel très proche :

- La mission de l'entreprise correspond à sa raison d'être.
- La vision définit son intention (*purpose*) dans la conduite de cette mission et l'ambition (*goals*) qu'elle se donne.
- Les valeurs (*values*) sont celles sur lesquelles l'entreprise s'appuie dans la conduite de sa mission.

1.3. La contribution de la fonction RH à la stratégie

Le cadre général

La « perspective stratégique » de la fonction RH peut s'appréhender selon deux grandes dimensions :

- une dimension politique : le rôle de la fonction RH au regard de la mission, de l'ambition et des valeurs de l'entreprise, qui constituent en quelque sorte ses fondamentaux ;
- une dimension stratégique : le rôle de la fonction RH en amont et en aval de la stratégie décidée, cette stratégie étant contrainte par les fondamentaux de la politique, qui forment son cadre de référence pérenne.

Dans la pratique, la réalité de l'exercice de la fonction RH dans ces deux dimensions – l'une pérenne, l'autre circonstanciée – dépend de la conception qu'ont les dirigeants de la fonction RH et de sa place. Certains auront tendance à la cantonner à un rôle d'exécution RH des décisions politico-stratégiques là où d'autres attendront d'elle une implication proactive en amont de ces décisions.

Le cas d'une entreprise du secteur électronique

Cette PME industrielle, spécialisée dans l'électronique de pointe sur des très petites séries, doit être en mesure de répondre à des cahiers des charges très exigeants pour satisfaire aux conditions posées par ses clients, essentiellement des grands groupes mondiaux. La pérennité de la qualité de sa production est un facteur important de sa compétitivité et ses clients exigent pour s'en assurer une approche qualité irréprochable. Pour y répondre, l'entreprise adopte une stratégie d'excellence qui s'inscrit dans la durée.

La direction des RH contribue à la mise en œuvre durable de cette stratégie d'excellence de plusieurs manières, notamment :

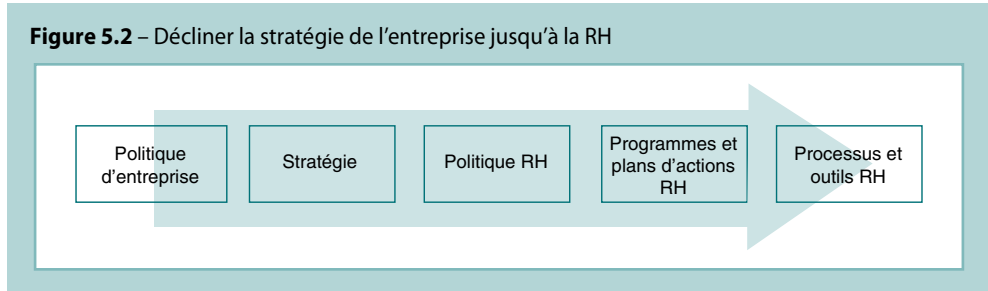
- en mettant en place une politique privilégiant le long terme au court terme ;
- en accordant une vigilance particulière aux compétences ;
- en développant une politique d'ajustement du temps de travail favorisant simultanément la flexibilité exigée par une production variable de petites séries tout en répondant au mieux aux attentes des collaborateurs ;
- en investissant de façon importante sur la formation des équipes ;
- en se dotant d'un SIRH performant.



Au-delà de ces contingences, trois contributions de la fonction RH à la stratégie peuvent être étudiées :

- faire vivre et respecter les fondamentaux politiques : *mission, vision, valeurs* ;
- alimenter la réflexion stratégique de l'entreprise : *prospective RH* ;
- décliner les choix stratégiques de l'entreprise : *alignement stratégique*.

Figure 5.2 – Décliner la stratégie de l'entreprise jusqu'à la RH



Faire vivre les fondamentaux de l'entreprise

Les fondamentaux de l'entreprise sont constitués de son projet au sens entrepreneurial du terme et des valeurs qui l'animent pour le réaliser. Pour la fonction RH, faire vivre ces fondamentaux consiste pour l'essentiel à s'assurer que les processus qu'elle conçoit et met en œuvre concourent à :

- faire en sorte que l'ensemble des parties prenantes comprennent et intègrent le projet de l'entreprise ainsi que la déclinaison qui en est faite de façon circonstanciée dans son plan stratégique ;
- créer un sentiment d'appartenance à une communauté d'intérêt en favorisant l'adhésion interne à cette ambition collective et au plan de route qui lui est assorti ;
- faire vivre et évoluer la culture de l'entreprise en fonction des exigences du projet et de la réalité des faits en garantissant le respect des valeurs fondamentales de l'entreprise.

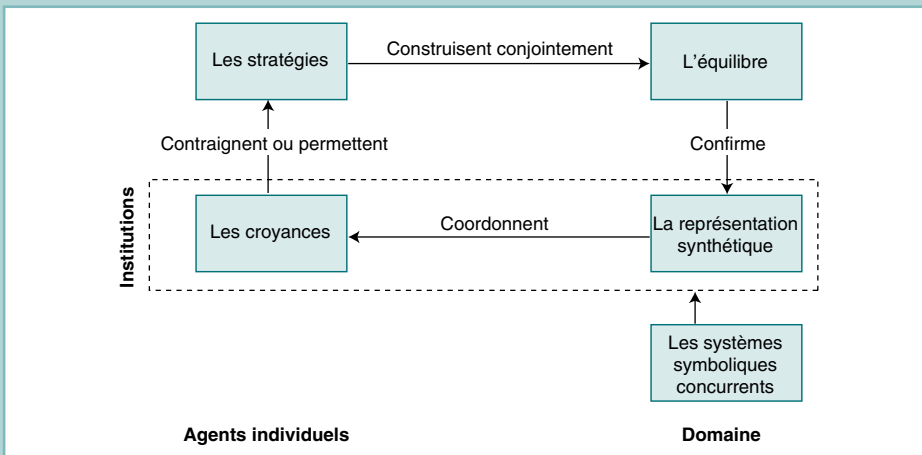
Au-delà de la représentation de l'entreprise comme une simple combinaison de facteurs de production (*inputs*) pour produire des biens et des services (*outputs*), l'entreprise peut aussi être comprise comme un ensemble de « contraintes informelles (sanctions, tabous, coutumes, traditions et codes de conduite) et de règles formelles (constitutions, lois, droits de propriété) » (North, 1991) formant ainsi un « système de croyances partagées » (Aoki, 2006). Ce que l'on désignera comme la culture d'entreprise – en cela qu'elle constitue un ensemble de croyances, d'habitudes, de règles informelles et formelles, de valeurs, communs à un groupe – constitue ce que Durkheim appelait « l'âme de la collectivité ». Cette « âme », soumise à une multitude d'influences externes, construit des systèmes de représentations sur lesquels reposent la plupart de ses principes d'actions. Or, ces représentations, par nature toujours en retard sur la réalité qu'elles traduisent, conditionnent la faisabilité de la stratégie (voir figure 5.3) par les croyances qu'elles imposent. Cet aspect sera développé à la section 2 de ce chapitre sous l'angle de la « transformation », qui s'impose comme un défi contemporain pour de nombreuses entreprises. Il souligne néanmoins que le domaine de la culture d'entreprise, tant dans son agilité dans l'action que dans sa capacité à lire son environnement, doit être investi par les praticiens de la fonction RH car il conditionne la faisabilité de la stratégie.

Les fondamentaux d'une entreprise en tant que *bien commun*

La notion de *bien commun* (Thomas d'Aquin) n'est pas la mise en commun de biens, mais la singularité et les effets d'un « système » qui fait qu'un individu se sent pleinement partie d'un Tout qui le transcende, ce qui contribue ainsi à réduire l'antagonisme potentiel entre les intérêts individuels et collectifs. Dans le cadre d'une entreprise, cette idée du bien commun peut se matérialiser au travers de quatre fondamentaux :

- Une raison d'être, c'est-à-dire ce que l'entreprise en tant que personne morale est destinée à apporter à son environnement.
- Une perspective qui fédère et transcende les intérêts particuliers. Elle peut s'inscrire dans la symbolique schumpétérienne de l'entrepreneur. Le projet est en quelque sorte « l'aventure », suffisamment durable, dans laquelle chacun peut se reconnaître.
- Des valeurs. C'est en quelque sorte la philosophie et les principes qui présideront à son action pour mener à bien l'aventure collective dans laquelle elle s'engage.
- Une discipline ou les règles de vie qui traduisent ces valeurs et dont la formalisation s'apparente à une constitution. Dans l'entreprise, cela se traduit par des chartes éthiques et des règlements internes. Il est intéressant de se rappeler l'origine latine du mot, *disciplina*, qui signifie « action d'apprendre » et qui renvoie à la notion de disciple (celui qui suit les préceptes et les enseignements de quelqu'un).

Figure 5.3 – L'institution comme croyance partagée



Source : Masahiko Aoki, *Fondements d'une analyse institutionnelle comparée*, Paris, Albin Michel, 2006.

L'investigation de ce champ de la culture d'entreprise par la fonction RH peut prendre trois directions complémentaires :

- « Apprendre » : contribuer à faire en sorte que l'entreprise, vraisemblablement à des degrés divers selon les populations, dispose des capteurs lui permettant de nourrir sa vision du monde, en veillant à limiter les effets des influences monolithiques et autres filtres déformants d'une profession ou d'une appartenance. Nourrir cette « conscience

du changement » passe par une exposition plus large, plus sensible et plus intime à la réalité telle qu'elle est. Or, cette forme d'ouverture et de conscience commence par favoriser la diversité sous toutes ses formes et fait écho à des dispositions légales très concrètes (parité hommes/femmes, diversité, etc.) comme à des pratiques RH précises (par exemple, équité). Elle concerne également des domaines comme ceux de la rémunération ou de l'évaluation.

- « Comprendre » : contribuer à développer les connaissances et les mécanismes permettant à l'entreprise d'intégrer intimement cette conscience de l'environnement pour faire évoluer ses croyances et ses représentations sans renier ses valeurs. De nombreux sujets, de l'organisation apprenante au management des connaissances, ont cette ambition. La fonction RH doit y jouer un rôle prépondérant. Cette dimension se retrouve également dans des pratiques RH très concrètes, de la formation au *digital* ou aux réseaux sociaux d'entreprise par exemple.
- « *Entreprendre* » : faire en sorte que cette capacité d'adaptation des modèles de pensée se traduise concrètement dans les actions. Cette dimension touche aussi à de nombreux sujets RH, en particulier le management de la performance et les méthodes de management par objectifs sur lesquelles il s'appuie fréquemment, car elles sont significativement questionnées lorsque la complexité et l'incertitude deviennent les seules certitudes.

Exemple 5.2



L'exemple de L'Oréal

« L'objectif de conquête de L'Oréal d'un milliard de nouveaux consommateurs s'appuie sur une stratégie originale d'universalisation, qui s'adresse aux consommateurs du monde entier dans le respect des différences et des cultures. En matière de performance sociale, notre ambition est de continuer à bâtir, pour L'Oréal dans le monde, un projet global permettant d'incarner nos valeurs et de créer un environnement de travail solidaire, respectueux, attentif aux autres et où l'on peut s'épanouir à la fois sur le plan professionnel et personnel. Concrètement, cela se traduira par l'élaboration d'un socle social garanti sur le plan mondial pour l'ensemble de nos collaborateurs présents dans 65 pays. »

Jérôme Tixier, directeur général des relations humaines, L'Oréal Groupe

Source : *Mouvement pour un nouveau pacte social fondé sur la confiance et la performance*, « *Et si la performance sociale insufflait une autre dynamique de croissance* », juin 2013 – http://www.suez-environnement.fr/wp-content/uploads/2013/06/Livre-Blanc_31.05.2013.pdf

Les méthodes et outils que la fonction RH met en œuvre pour mener à bien ces responsabilités d'ordre « politique » sont abordés dans différents chapitres de cet ouvrage. Parmi les principaux domaines concernés, on peut par exemple citer :

- La RSE dans toutes ses dimensions (voir chapitre 3) avec l'ensemble des sujets connexes qu'elle implique (diversité, par exemple). Il s'agit de faire la « pédagogie » du projet de l'entreprise et de la stratégie qu'elle développe auprès de toutes les parties prenantes, et ce, dans une perspective élargie (voir chapitre 21). Il s'agit également des valeurs de l'entreprise qui irriguent la manière dont l'approche de la RSE est abordée ainsi que l'ensemble des pratiques qui en découlent.

- Le dialogue social (voir chapitre 4), d'autant plus essentiel que les défis contemporains (voir ci-après) imposent des changements vitaux et importants qui touchent au plus intime du travail.
- Le thème du leadership qui, comme le rappelle Maurice Thévenet, « ne peut être déconnecté d'un projet, d'une vision d'avenir, de l'affirmation et de l'affermissement de valeurs, propres à l'entreprise, qui sont indispensables pour la coopération ».
- La marque employeur dont le fondement comme la déclinaison opérationnelle sont intimement liés à l'identité et les valeurs d'entreprise (Verrier, 2012).
- Le SIRH (voir chapitre 20) dont les propriétés intrinsèques peuvent plus ou moins bien incarner les valeurs et la culture de l'entreprise et contribuer ainsi à les faire vivre, notamment sous l'angle du contrôle et des marges de manœuvre données aux acteurs.
- Au travers des règles internes formelles et des usages devenus règles informelles qui traduisent une forme de discipline au sens du « vivre ensemble » (voir focus 5.4).
- Et dans chacun des processus verticaux de la fonction RH au regard de la manière dont ils soutiennent et incarnent les valeurs (recrutement, rémunération, etc.).

L'apport prospectif de la fonction RH

L'un des aspects fondamentaux de la stratégie réside dans la réflexion prospective que sa conception exige. Les outils de type SWOT, devenus si habituels en entreprise, nous rappellent à chaque instant de la vie professionnelle que l'efficacité des décisions dépend quand même en grande partie de la pertinence de la lecture et la compréhension que l'on a d'une situation donnée et de la manière dont celle-ci peut être amenée à évoluer.

L'apport prospectif de la fonction RH peut être entendu de trois manières :

- D'abord, sa capacité à lire son propre environnement et à anticiper ses évolutions probables et les contraintes que cela lui posera, et ce, de façon à faire évoluer ses propres modèles et pratiques. Il s'agit d'abord d'une lecture des principaux défis externes auxquels elle peut être confrontée comme ceux évoqués à la section 3 (démographie, digital, sens). Il s'agit également de la lecture qu'elle fait de ses propres limitations ou influences, en un mot sa lucidité sur son *habitus* qui n'est pas nécessairement adapté aux contingences contemporaines. L'émergence du mot *talent* (voir chapitre 11) dans le vocabulaire managérial depuis le début des années 2000 en est une illustration concrète, comme la prise de conscience plus récente de l'importance du *digital* par les praticiens de la fonction RH.
- Ensuite, la fonction RH doit contribuer à ce que l'entreprise prenne conscience des évolutions de son environnement et des conséquences qu'elles peuvent avoir sur des domaines qui relèvent de son légitime territoire d'intervention. Il s'agit d'un rôle « d'éveilleur de consciences », lorsque c'est nécessaire, notamment à destination des décideurs opérationnels. Le thème des RPS en est l'un des exemples les plus significatifs, en cela que la violence de la prise de conscience des conséquences dans certaines entreprises a pu progressivement conduire certaines d'entre elles à réinterroger des principes d'organisation et de management devenus pathogènes (Dupuy, 2011). Il s'agit également d'un rôle de pédagogue dès lors qu'il est question de contribuer à ce que l'ensemble des parties prenantes, et plus particulièrement salariés, managers et partenaires sociaux, comprennent intimement les évolutions dont il s'agit, les conséquences potentielles et les choix qui en résultent.

- Enfin, sur un plan opérationnel, la fonction RH doit être en mesure de fournir des éléments de prospective RH à chaque étape clé du processus de réflexion et de décision de l'entreprise (réflexion sur le *business model*, construction du plan stratégique, déclinaison budgétaire annuelle, etc.). Ces éléments de prospective couvrent tous les sujets RH, internes comme externes, qui sont susceptibles de conditionner la réflexion et les choix stratégiques :
 - des facteurs environnementaux (concernant par exemple la sécurité des personnes dans un pays, les évolutions de contraintes légales ou sectorielles, la disponibilité et le niveau de main-d'œuvre dans un contexte international, la nature d'un contexte social local, les pratiques des concurrents en matière de *dumping social*, etc.) ;
 - des facteurs internes (par exemple l'exposition aux risques RH de l'entreprise et ses conséquences pénales, l'impact sur les engagements financiers d'une décision sur des avantages sociaux, la déformation d'une pyramide des âges sur des pertes de compétences clés, l'inadaptation d'une culture à des évolutions de modèles de service, des projections de besoins collectifs en compétences et leur traduction financière, etc.).

Exemple 5.3



Les limites du benchmark avec l'exemple concret de la paie

Adopter une posture prospective ne peut en aucun cas se limiter à se comparer à d'autres, quand bien même leurs pratiques sont-elles performantes. Deux points sont à souligner dans cette optique :

- d'une part, la performance d'une pratique n'est pas duplicable en l'état car les pratiques RH sont contingentes (voir section 2.1 de ce chapitre) ;
- d'autre part, les indicateurs qui résultent d'un *benchmark* recouvrent nécessairement des réalités par nature différentes.

L'exemple fréquent est celui des études comparatives sur la productivité d'un département paie dans une perspective de décision d'externaliser cette activité. Habituellement focalisées sur un nombre moyen d'ETP (équivalent temps plein) géré par un gestionnaire paie (indicateur fréquemment utilisé) comme seul juge de paix de la performance, les décisions occultent trop souvent :

- La complexité des activités réelles qui peut parfois conduire à ce qu'une valeur moins bonne en apparence que la moyenne du marché traduise en réalité une performance supérieure.
- La nécessité de comprendre en amont la manière dont ledit indicateur se constitue pour en comprendre la signification. Sans ce type d'hygiène du raisonnement, on oublie ainsi facilement, par exemple, qu'il est judicieux d'harmoniser ses réglementaires de paie avant d'externaliser la fonction.
- Les indicateurs avancés qui sont de nature à anticiper des taux d'erreurs ou d'inefficacité en bout de chaîne.

Pour mener à bien ces exigences, la fonction RH dispose d'outils :

- Le diagnostic RH, photo à un instant t de la réalité d'une situation. Celui-ci peut être utilement nourri de comparaisons externes (*benchmarks*) tant sur le plan des pratiques (*best practices*) que sur celui des indicateurs, dès lors qu'ils ne sont pas

interprétés comme des normes ou des impératifs mais comme des points de repère (voir exemple 5.3).

- Des outils d'analyse et de simulation, essentiellement à l'aide d'un SIRH performant (voir chapitre 20), tant en ce qui concerne les outils d'analyse (outils d'analyse des écarts de compétences en volume par exemple dans une perspective de type gestion prévisionnelle des emplois et des compétences « GPEC ») que des outils de simulation (simulations sur la masse salariale par exemple).
- Des indicateurs de performance sur les principaux processus dont elle a la responsabilité, notamment pour être en mesure d'identifier les écarts entre une situation espérée et la réalité. Là encore, le SIRH joue un rôle essentiel, notamment au travers de ce que le marché appelle la *business intelligence*.

L'alignement stratégique de la fonction RH

Les praticiens utilisent fréquemment le terme d'« *alignement stratégique* », ce qui revient à définir et mettre en œuvre une politique RH qui permette de réaliser la stratégie de l'entreprise (voir figure 5.2). Il est d'abord question de cohérence entre les programmes et plans d'action de chacun des domaines de la fonction RH – qu'ils soient verticaux (recrutement, rémunération, etc.) ou transverses (SIRH, juridique, etc.) – et les choix stratégiques de l'entreprise.

Cela pose également la question de la stratégie de la fonction RH en tant que telle. Si la fonction RH contribue à rendre possible la stratégie de l'entreprise, elle est également soumise à un environnement instable et doit par conséquent élaborer une stratégie lui permettant de réaliser son projet de politique RH.

La politique RH comme déclinaison de la stratégie de l'entreprise

Le processus RH d'ensemble fait généralement l'objet dans la pratique d'un double découpage en macroprocessus (voir figure 5.4) :

- Un découpage vertical qui correspond à un découpage de la fonction comme l'on segmenterait une chaîne de valeur, celui qui suit le cycle de vie des salariés.
- Un découpage horizontal qui correspond aux domaines d'activités qui irriguent l'ensemble des processus verticaux. C'est par exemple le cas de l'informatique qui sert de support à l'ensemble des activités ou du dialogue social, par nature, global.

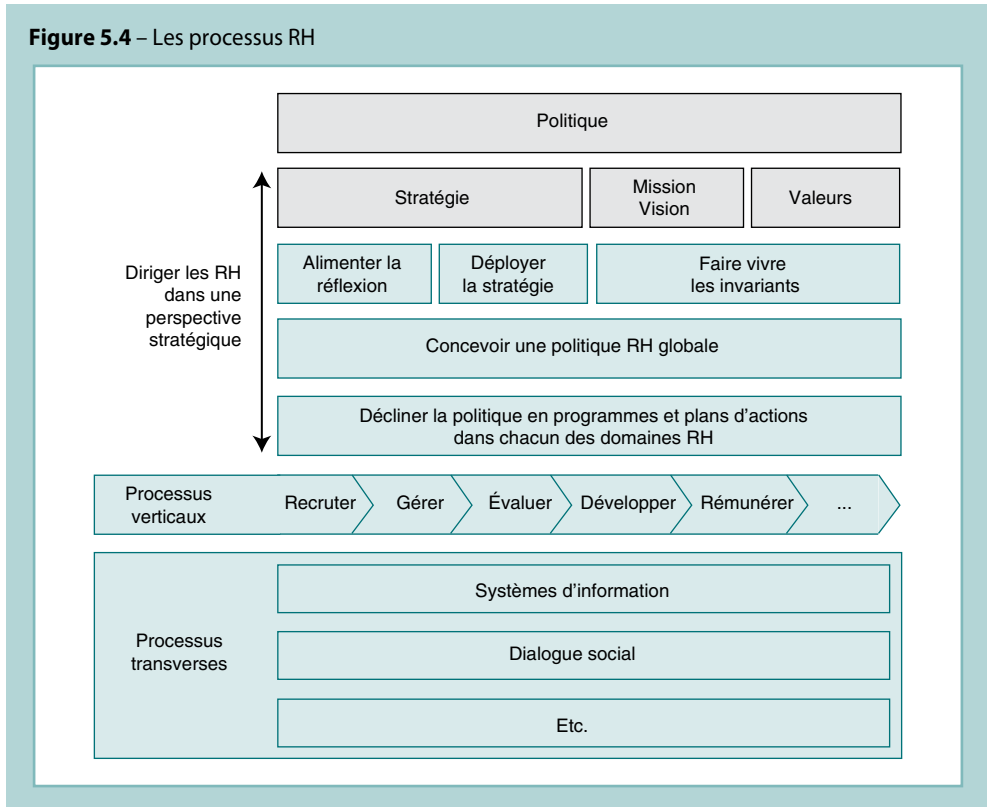
La notion de processus

On peut concevoir un processus comme les étapes de production d'un service, ce qui implique un flux (des étapes successives), des acteurs (RH, managers, collaborateurs, etc.), des informations (qui circulent et sont transformées à chaque étape), et enfin des activités et des droits (ce que les acteurs font et selon quelles règles à chaque étape). Le chapitre 20 décrit les processus et ce qu'ils impliquent en détail. Un processus peut être considéré comme une version moderne de la division des tâches.



Chacun de ces processus est pensé pour délivrer un service. La nature et l'ambition de celui-ci sont définies par les objectifs stratégiques.

Figure 5.4 – Les processus RH



Dans cette optique, la notion d’alignement stratégique implique :

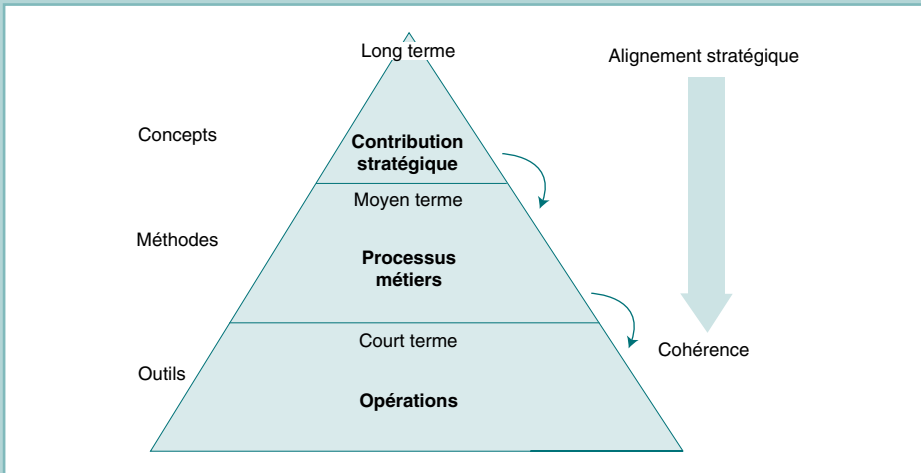
- La définition des objectifs poursuivis pour chacun des processus, c’est-à-dire ce qu’ils doivent produire, pour qui et selon quel degré d’exigence, notamment en termes de qualité/coûts/délais. Il convient pour chacun d’entre eux d’étudier en quoi ils servent la stratégie décidée.
- La capacité de chacun d’entre eux à délivrer les résultats attendus au regard de ceux qui en sont les destinataires, ce qui pose en corollaire la question de la mesure de leur performance.
- La cohérence des processus entre eux, de manière que leurs objectifs et configurations respectifs servent l’ambition d’ensemble dans le respect des fondamentaux et orientations politiques. Cela est d’autant plus difficile que chacun d’entre eux utilise souvent des concepts communs aux autres, comme la notion de poste ou de compétence.

Si l’on considère que la mission de la fonction RH se décompose en activités et horizons dont la portée est à plus ou moins long terme (voir figure 5.5), il est aisé de comprendre que l’alignement stratégique doit viser les objectifs ci-dessous :

- faire en sorte que les décisions de court terme, souvent liées à l’urgence des opérations, ne compromettent pas la réalisation des ambitions à long terme, et ce, afin d’assurer une cohérence entre les décisions à long terme et les activités immédiates ;

- veiller à ce que l’articulation entre les concepts, les méthodes et les outils soit logique et cohérente (voir exemple 5.4) ;
- s’assurer de la cohérence entre les processus RH, ce qui dépend en grande partie du partage d’un langage commun et d’une déclinaison transverse logique des concepts clés sur lesquels ces processus s’appuient (exemple de l’articulation entre la notion de compétences et la notion de talents).

Figure 5.5 – La fonction RH mène des activités de nature et de portée différentes



Le SIRH

Le SIRH peut être considéré comme un outil au service d’une politique. Toutefois, ses propriétés intrinsèques en tant que système peuvent être plus ou moins en harmonie avec les orientations politiques. Un SIRH intégré, centralisé et très modélisé, par exemple, conviendra moins à la politique RH d’un groupe qui vise à laisser une grande autonomie aux acteurs locaux qu’un SIRH composite, décentralisé et offrant de fortes capacités de paramétrage.

Exemple 5.4



L’ensemble des pratiques professionnelles qui relèvent de la gestion de ces processus est décrit dans cet ouvrage : évaluation, gestion des compétences et des carrières, formation, rémunération, administration, recrutement, dialogue social, etc. La lecture des chapitres qui suivent montrera, d’une part, que la dimension stratégique irrigue chacun d’entre eux et, d’autre part, que l’alignement stratégique est affaire de cohérence entre sous-domaines RH. Dans cette optique, le tableau 5.1 illustre, de façon résumée au travers de trois sous-domaines, à la fois la portée politique dans un processus RH ainsi que sa décomposition en enjeu de portées différentes.

Tableau 5.1 – Illustration de la dimension stratégique dans trois processus RH verticaux

Dimension	Processus verticaux		
	Évaluer	Rémunérer	Recruter
Stratégique Quoi ? Pour quoi ? Concepts Long terme	Valeurs et comportements qui font l'objet des évaluations	Quelles valeurs récompense-t-on au travers de la politique de rémunération ?	Adéquation des profils visés aux valeurs et à la culture
Gestion Comment ? Méthodes Moyen terme	Quels sont les référentiels de compétences utilisés ?	Gestion et pilotage de la masse salariale	Gestion intégrée des processus de recrutement
Opérationnelle Combien ? Quand ? Outils Court terme	Administration des formulaires d'évaluation	Gestion de la paie	Gestion des candidatures et des parcours d'entretiens

Exemple 5.5

L'exemple de GE

Chez GE, la performance sociale s'inscrit dans une perspective mondiale et « fait partie intégrante de l'ADN du Groupe. [...] Le Groupe a trois priorités affichées, déclinées et mesurées au niveau de chaque pays et de chaque business : la formation, le partage des talents et la diversité ».

Source : *Mouvement pour un nouveau pacte social fondé sur la confiance et la performance*, « Et si la performance sociale insufflait une autre dynamique de croissance », juin 2013 – http://www.suez-environnement.fr/wp-content/uploads/2013/06/Livre-Blanc_31.05.2013.pdf

La stratégie RH pour réussir l'ambition de la politique RH

La fonction RH peut être appréhendée comme un processus global en trois étapes :

- **Analyser.** Comprendre en quoi les RH doivent contribuer à l'activité et à la mise en œuvre du plan stratégique.
- **Décider.** Choisir les orientations pour l'ensemble de la fonction comme dans ces sous-domaines et traduire ces choix en actes.
- **Contrôler.** Mesurer la contribution des décisions prises au regard des résultats que l'on en attendait.

Pour mettre en œuvre ce processus dans la pratique, la fonction RH est confrontée à des contraintes dont elle doit tenir compte. Or, comme tout processus de production d'un service, celui-ci peut être étudié sous les angles du quoi, qui, combien, comment, quand (voir figure 5.6).

En résumé, pour chaque processus, il convient de se demander concrètement ce qu'il délivre comme résultat, pour qui, dans quelles conditions de qualité/coûts/délais et ce qui est fait pour l'améliorer. Les exemples du tableau 5.2 illustrent concrètement la manière de décliner cette approche dans la pratique.

Figure 5.6 – Les dimensions de la performance des processus RH

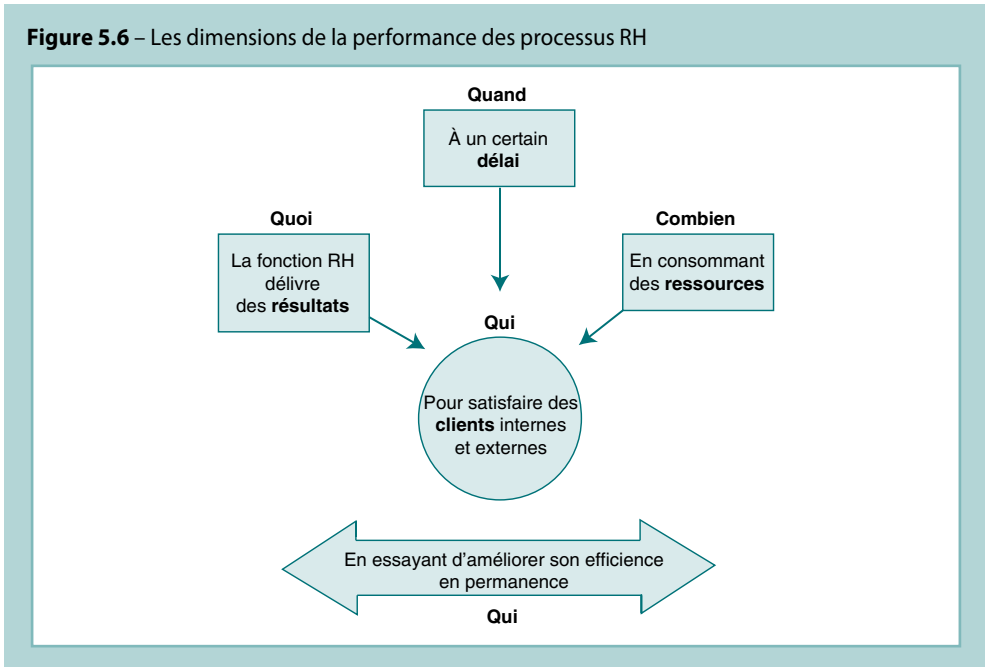


Tableau 5.2 – Analyse des processus RH, exemples du recrutement et de la formation

Macroprocessus	Quoi/Quand ? <i>Exemple de ce que la fonction RH produit</i>	Pour qui ? <i>Exemple de ce que les clients attendent</i>	Combien ? <i>Exemple de ressources consommées</i>	Comment ? <i>Exemple de ce qui peut être fait pour s'améliorer</i>
Recrutement	Un volume d'offres d'emploi, d'entretiens et de contrats de travail pour les candidats embauchés	La bonne personne (profil, compétences...) dans les meilleurs délais, réussissant son intégration	Coût moyen d'un recrutement, nombre de recrutements par ETP, pérennité des recrutements (taux de départs en fin de période d'essai)	Mieux cerner la demande et le besoin opérationnel, améliorer l'image de l'employeur, développer la notoriété auprès de certaines cibles
Formation	Des stages, des stagiaires et des contenus de formation	Une meilleure adéquation des compétences aux besoins opérationnels	Coût moyen de la formation, productivité du service formation, efficacité des formations	Mieux identifier les besoins en amont, adéquation des contenus, etc.

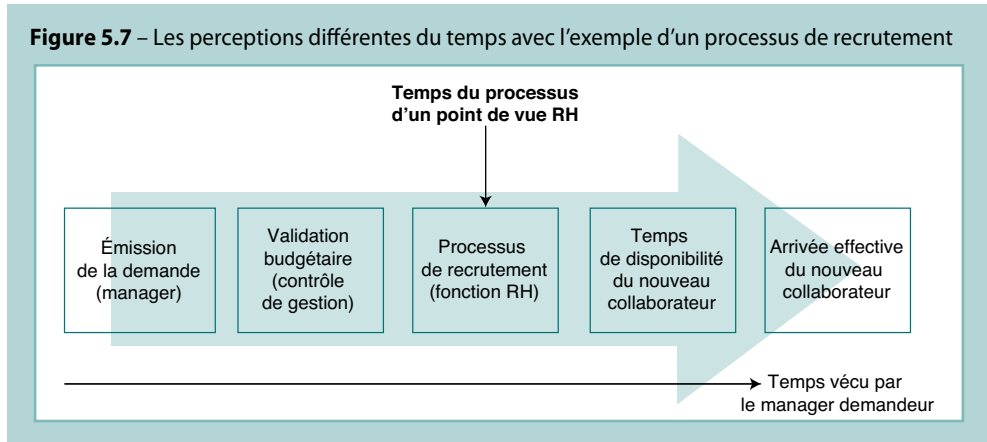
L'axe temps est particulier pour la fonction RH pour la raison simple que le temps de l'homme n'est pas nécessairement celui qu'exigerait la réalité des affaires. Le temps d'adaptation individuel et collectif, par exemple, est plus lent que ce que les réponses à une situation concurrentielle demanderaient dans l'idéal. Contraint par des limites biologiques et psychologiques, l'homme met du temps à prendre conscience, à apprendre, à comprendre, à ajuster ses façons de penser et d'agir. Les praticiens de la fonction

doivent intégrer cette temporalité dans la manière dont ils déclinent la politique RH en programmes et plans d'action. Le rythme des exercices cycliques de l'entreprise (plan à trois ans, budget annuel, révisions trimestrielles...) constitue le cadre de cette temporalité.

Par ailleurs, chacune des pratiques de la fonction RH est censée délivrer un service pour des « clients », ce qui conduit à formuler deux remarques :

- La perception du temps de la part du client n'est pas la même que celle de celui qui le produit.
- Les processus étant souvent partagés avec d'autres services (voir, figure 5.7, l'exemple du recrutement), le client du service rendu peut objectivement vivre un temps différent que ce que la fonction RH, propriétaire d'une seule partie du processus, y consacre.

Figure 5.7 – Les perceptions différentes du temps avec l'exemple d'un processus de recrutement



2. Contingence, modèles et transformation

2.1. Les pratiques de la fonction RH sont contingentes

La théorie de la contingence (Burns et Stalker, 1961) livre l'enseignement qu'il n'y a pas de bonnes pratiques professionnelles indépendamment du contexte dans lequel elles sont mises en œuvre ; les concepts, les méthodes et les outils utilisés par les praticiens de la fonction RH également. Il n'y a pas de pratiques RH universelles, mais bien des pratiques professionnelles plus ou moins efficaces dans des situations données.

En synthèse, on peut considérer que les pratiques de la fonction RH ne sont qu'une déclinaison circonstanciée liée à des contraintes environnementales (lois, normes, etc.) et à des choix organisationnels et managériaux. Or, ces derniers eux-mêmes constituent des réponses contingentes. La stratégie d'une entreprise est une réponse, à un moment précis de son histoire, aux caractéristiques de l'environnement auquel elle est confrontée. La nature de la stratégie estimée comme pertinente, pour répondre à ses caractéristiques, conditionne les choix organisationnels et managériaux qui permettent de la mettre en œuvre. La fonction RH décline ces choix, dans la même dynamique contingente.