

CIP-Notice abrégée de la deutsche Bibliothek

La gestion stratégique des RH

Direction de publication: Daniel Cerf/Patrick Lehner

Direction de Projet: Birgitt Bernhard-Postma

WEKA Business Media AG, Suisse

© WEKA Business Media AG, Zurich, 2011

Sous réserve de droits d'édition. La reproduction totale ou partielle des contenus est interdite

Les définitions, recommandations et informations juridiques émises dans le cadre de cet ouvrage reflètent le point de vue des auteurs. Bien que la rédaction de la maison d'édition accorde le plus grand soin à l'exactitude des données que le lecteur peut consulter dans cet ouvrage, des erreurs ne sont jamais exclues. La maison d'édition et ses auteurs ne peuvent en aucune façon être rendus responsables des dommages quelconques pouvant résulter de l'utilisation de données erronées mentionnées dans cet ouvrage.

WEKA Business Media AG

Hermetschloostrasse 77, CH-8048 Zurich

Téléphone 044 434 88 88, Téléfax 044 434 89 99

www.weka.ch

Zurich • Kissing • Paris • Amsterdam • Vienne

ISBN 978-3-297-02036-4

1^{re} édition 2011

Impression: Kösel GmbH & Co. KG, Layout: Dimitri Gabriel, Composition: Sarah Rutschmann



Un problème? Pas de problème!

Table des matières

Introduction	5
1. Construire une stratégie RH	7
1.1 Facteurs influençant la définition d'une stratégie RH.....	8
1.1.1 Facteurs externes.....	8
1.1.2 Facteurs internes.....	11
1.2 Elaboration d'une stratégie RH.....	16
1.2.1 Schéma de travail.....	17
1.2.2 Stratégies RH existantes.....	18
1.2.3 Valeurs RH.....	18
1.2.4 Politiques RH.....	19
2. Piloter grâce au tableau de bord RH	23
2.1 Objectif du tableau de bord RH.....	24
2.2 Destinataires des tableaux de bord RH.....	26
2.2.1 Direction des Ressources humaines.....	26
2.2.2 Direction générale de l'entreprise.....	27
2.2.3 Managers de l'entreprise.....	27
2.2.4 Collaborateurs de l'entreprise.....	27
2.3 Indicateurs RH.....	28
2.3.1 Indicateurs de situation.....	29
2.3.2 Indicateurs de coûts et de productivité des Ressources humaines.....	29
2.3.3 Indicateurs relatifs à la satisfaction au travail du personnel de l'entreprise ou à la qualité environnementale de travail.....	29
2.3.4 Indicateurs de mesure de la contribution du service des Ressources humaines.....	30
2.4 Indicateurs de référence.....	30
3. Etablir le budget des frais de personnel	33
3.1 Composantes des frais de personnel.....	34
3.2 Evolution de la masse salariale.....	36
3.2.1 Evolution des effectifs en quantité ou dans leurs compétences.....	37
3.2.2 Evolution des prix et des taux.....	37
3.2.3 Analyse de l'évolution de la masse salariale.....	38
3.3 Construction budgétaire des frais de personnel.....	39
3.3.1 Axe du temps.....	39
3.3.2 Axe de la structure.....	40
3.3.3 Type de frais.....	41
3.3.4 Catégories de personnel.....	42
3.4 Vers un véritable contrôle de gestion RH.....	42
4. Gérer les relations avec la ligne	43
4.1 Missions RH et rôles des RH.....	44
4.1.1 Missions RH.....	44
4.1.2 Fonctions RH.....	45
4.2 Structure RH.....	46
4.3 Compétences RH.....	48

4.4	Partage d'autorité	49
4.5	Marketing des RH.....	52
5.	Recruter avec efficacité.....	53
5.1	Processus d'engagement.....	55
5.2	Planification et la gestion prévisionnelle des besoins.....	55
5.3	Détermination du poste à pourvoir	58
5.3.1	Demande consécutive à l'annonce d'un départ.....	58
5.3.2	Demande portant sur une création de poste	59
5.3.3	Demande de besoin temporaire de renfort.....	59
5.4	Recrutement.....	60
5.4.1	Recrutement interne.....	61
5.4.2	Recrutement externe	63
5.4.3	Recrutement par cooptation.....	66
5.5	Sélection.....	67
5.5.1	Principales étapes de la sélection.....	68
5.5.2	Qui sélectionne?.....	69
5.5.3	Analyse des dossiers de candidature.....	69
5.5.4	Entretien téléphonique.....	71
5.5.5	Entrevue.....	71
5.5.6	Tests de sélection	72
5.5.7	Vérification des références	73
5.6	Engagement et intégration.....	74
6.	Mettre en œuvre le Management development	77
6.1	Bases du concept MD.....	78
6.1.1	Cadre général.....	78
6.1.2	Objectifs	79
6.2	Données stratégiques.....	79
6.3	Construction.....	81
6.3.1	Valeurs	81
6.3.2	Mission.....	81
6.3.3	Structure et concept	81
6.3.4	Etapes de la construction	82
6.3.5	Moyens nécessaires.....	82
6.4	Communication	82
6.4.1	Communication interne.....	82
6.4.2	Communication externe	83
6.4.3	Plan de communication.....	83
7.	Mettre en œuvre un concept de MBO	85
7.1	Objectifs d'un concept MBO.....	86
7.2	Données stratégiques.....	87
7.3	Construction.....	88
7.3.1	Valeurs du concept MBO	88
7.3.2	Mission du concept MBO	89
7.3.3	Structure et méthodes	89
7.3.4	Etapes	90

7.4	Mise en œuvre du concept.....	94
7.5	Communication.....	95
8.	Mettre en œuvre un concept de rémunération.....	97
8.1	Principe d'équité et interdiction de discriminer.....	98
8.2	Composantes de la rémunération.....	101
8.2.1	Rémunération directe.....	102
8.2.2	Rémunération indirecte.....	103
8.2.3	Rémunération non financière.....	104
8.3	Facteurs d'influences.....	105
8.3.1	Facteurs d'influence internes.....	105
8.3.2	Facteurs d'influence externes.....	106
8.4	Elaboration d'un système de rémunération.....	106
8.4.1	Analyse et la description des postes de travail.....	107
8.4.2	Evaluation et classification des postes.....	112
8.4.3	Enquêtes de rémunération.....	114
9.	Mettre en œuvre un concept de formation.....	117
9.1	Bases du concept.....	118
9.1.1	Cadre général.....	118
9.1.2	Objectifs.....	119
9.2	Données stratégiques.....	120
9.2.1	Evolution du rôle de la formation en entreprise.....	120
9.2.2	Concept de formation et données stratégiques.....	120
9.3	Construction.....	121
9.3.1	Valeurs.....	121
9.3.2	Mission.....	122
9.4	Structure et méthodes.....	123
9.4.1	Structure.....	123
9.4.2	Méthodes.....	123
9.4.3	Etapes.....	124
9.5	Communication.....	128
9.5.1	Communication interne.....	128
9.5.2	Communication externe.....	129
9.5.3	Plan de communication.....	129
10.	Evaluer efficacement les compétences.....	131
10.1	Définitions.....	132
10.1.1	Evaluation.....	132
10.1.2	Compétence.....	133
10.1.3	Performance.....	135
10.2	Evaluation avant l'engagement du collaborateur.....	136
10.2.1	Identification des compétences requises.....	136
10.2.2	Evaluation des candidats.....	138
10.2.3	Méthodes d'évaluation des compétences.....	142
10.3	Evaluation après l'engagement du collaborateur.....	147
10.3.1	Suivi du collaborateur.....	148
10.3.2	Développement des compétences.....	157
10.4	Conclusion.....	166

11.	Mettre en œuvre un concept de santé en entreprise	167
11.1	Place de la politique de santé dans l'entreprise	168
11.1.1	Coûts directs	168
11.1.2	Coûts indirects	168
11.2	Récolte d'informations	169
11.2.1	Tableaux de bord des absences	169
11.2.2	Données externes à l'entreprise	173
11.2.3	Enquêtes auprès des collaborateurs	173
11.3	Politique de santé et plan d'actions	174
11.3.1	Prévention des risques	174
11.3.2	Gestion des absences	181
11.3.3	Retour anticipé au travail ou le reclassement professionnel.....	184
	Direction de publication	187

Introduction

Les DRH – vers une stratégie partenariale

La mondialisation de l'économie place les entreprises dans un environnement dans lequel la pression concurrentielle exige de celles-ci de constantes remises en question. Capacité d'innovation, flexibilité et souplesse leur permettront de s'adapter aux évolutions des besoins des marchés, et seule une gestion optimisée des processus de production offrira les conditions nécessaires permettant aux entreprises d'assurer leur développement et leur pérennité. Nous assistons par ailleurs dans nos sociétés occidentales à une tertiarisation du travail ce qui souligne la prédominance du facteur humain dans les organisations. En raison de l'évolution de nos sociétés et des besoins des individus, les entreprises ne peuvent plus limiter leurs actions au service de leur développement économique, mais elles doivent aujourd'hui également donner un sens à leur existence, se créer une identité, une culture, adopter des valeurs, communiquer et ainsi offrir les repères dont leurs employés ont besoin. L'évolution des législations sur le travail contraint les entreprises à toujours davantage associer les employés à la définition des conditions de travail que ce soit en introduisant des notions comme le droit à l'information, à la consultation ou à la participation. Dans leurs relations tant à l'intérieur que vis à vis de l'extérieur, les entreprises sont progressivement contraintes à endosser une véritable responsabilité sociale.

L'ensemble de ces facteurs d'influences confèrent à la fonction ressources humaines un rôle stratégique et nécessitent de la part des responsables des ressources humaines une plus grande implication dans l'atteinte des objectifs stratégiques des entreprises. Il est aujourd'hui déterminant d'adopter un mode de pensée stratégique qui privilégie l'analyse continue de l'environnement et des enjeux d'affaires afin d'élaborer des stratégies de gestion des ressources humaines à valeur ajoutée.

Les départements des Ressources Humaines ne consacrent que 15% de leur temps à la stratégie, mais 65% se considèrent comme des partenaires stratégiques. C'est ce que révèle le HR Transformation Survey; le sondage de Mercer auprès de 500 directeurs des Ressources Humaines dans plus de 40 pays EMEA. Selon les enquêteurs, il faut investir davantage dans les formations et les compétences – vers une stratégie partenariale.

De nombreux répondants se considèrent toutefois comme des partenaires stratégiques, parce que les DRH participent activement aux discussions à tous les échelons de l'entreprise. Ils sont appelés à traduire la stratégie de l'entreprise dans une stratégie du capital humain, tout en développant des méthodes qui ont un impact sur les travailleurs.

Il y a un certain nombre d'obstacles internes et externes qui limitent la croissance de la gestion des ressources humaines: les compétences et les connaissances du management et des travailleurs, mais également le fait que la haute direction estime que les DRH ajoutent

peu de valeur et l'attitude des autres chefs de département. En 2010, on estime qu'il y aura moins de changements dans la fonction RH que dans une enquête précédente de 2006. Les initiatives prévues comprennent le réaménagement du processus GRH (42%), le développement d'une nouvelle stratégie pour la prestation de services DRH (39%) et des stratégies pour l'accroissement de talent et des compétences au sein des DRH (39%).

Les départements RH consacrent la majeure partie de leur temps à la prestation de services RH (27%), suivie par l'administration (18%) le développement de programmes ou systèmes (14%), le management interne (14%) et la conformité/les audits (12%). Les 15% qu'ils consacrent à la stratégie devraient augmenter. Les enquêteurs s'attendent toutefois à ce que les RH soient considérées de plus en plus comme partenaires stratégiques.

Les départements RH ont encore un long chemin à parcourir pour combler l'écart et devenir des partenaires d'affaires stratégiques. Koenraad Van Kerckhoven, Office Leader et H&B Leader chez Mercer: «Nous constatons un regain d'intérêt au sein des entreprises dans la réévaluation des DRH, la valeur pour l'entreprise et de la façon dont ils peuvent s'associer à la stratégie interne. Pas à pas, les DRH font des progrès dans ce domaine.»

1.

Construire une stratégie RH

1.1	Facteurs influençant la définition d'une stratégie RH	8
1.1.1	Facteurs externes	8
1.1.2	Facteurs internes	11
1.2	Elaboration d'une stratégie RH	16
1.2.1	Schéma de travail.....	17
1.2.2	Stratégies RH existantes.....	18
1.2.3	Valeurs RH.....	18
1.2.4	Politiques RH.....	19

1. Construire une stratégie RH

EN BREF

La gestion stratégique des ressources humaines peut être définie comme «l'intégration des stratégies et des systèmes de gestion des ressources humaines en vue d'accomplir la mission d'ensemble et les stratégies de l'entreprise et d'assurer son succès, tout en répondant aux besoins des employés et des autres partenaires».

La gestion stratégique des ressources humaines a pour objectif global de :

- Faire en sorte que l'entreprise dispose des ressources humaines appropriées pour atteindre ses objectifs stratégiques et mettre en œuvre ses plans opérationnels – soit de disposer d'une force de travail et des compétences nécessaires en temps voulu.
- Réagir aux tendances sociales, économiques, législatives et techniques pouvant influencer les orientations en matière de politiques de gestion des ressources humaines
- Disposer des moyens de réactions adéquats lorsqu'il s'agit de faire face à des changements ou pour corriger des écarts entre des besoins et des situations observées.

Pour évaluer sa contribution et asseoir sa crédibilité, la fonction ressources humaines doit se doter d'un tableau de bord composé d'indicateurs lui permettant de suivre l'évolution de ses interventions. Dans le prolongement des options stratégiques de gestion RH, les responsables des ressources humaines doivent développer leur offre de services de manière à mieux répondre aux besoins des leurs clients internes ou externes.

Ce chapitre a pour but de guider le lecteur vers l'élaboration d'une organisation de la gestion des Ressources humaines dans une dimension stratégique. Nous développerons les paramètres internes et externes à l'entreprise devant être pris en compte dans l'élaboration d'une stratégie conforme aux besoins de l'entreprise. Puis seront développés les composantes d'une stratégie RH et les outils nécessaires pour traduire des options stratégiques par des politiques, des plans d'actions, une organisation et des procédures de gestion des Ressources humaines.

1.1 Facteurs influençant la définition d'une stratégie RH

1.1.1 Facteurs externes

Les entreprises définissent leurs stratégies en identifiant les variables de leur environnement susceptibles de les influencer soit en constituant des contraintes à intégrer ou des opportunités de développement. Les stratégies RH doivent également s'inspirer de ces variables qui sont principalement économiques, légales, technologiques ou socio-culturelles.

Influence économique

La mondialisation des échanges bouleverse les équilibres et contraint les entreprises des sociétés occidentales à faire évoluer leurs activités dans des secteurs à forte valeur ajoutée. La capacité d'innovation n'est plus seulement une condition de succès, mais devient une condition de survie. Cette capacité dépend directement des compétences au service des entreprises et de leur propension à stimuler les innovations. D'autre part, une pression

concurrentielle beaucoup plus forte dans un marché mondial, contraint les entreprises à continuellement améliorer leur productivité et baisser leurs coûts. Les structures, l'organisation, les procédures de gestion et les outils de travail ne sont plus les seuls déterminants de la productivité dans l'entreprise. Les styles de management, la culture et les valeurs véhiculées par l'entreprise sont de plus en plus reconnus comme étant de formidables outils permettant de mobiliser et de motiver la force de travail en associant le succès de l'entreprise à la réussite de ses employés. Bien des entreprises concentrées dans leurs efforts de rationalisations n'ont pu profiter des bénéfices des améliorations structurelles et organisationnelles faute d'avoir intégré le facteur humain dans leurs projets.

ASTUCE DE LA PRATIQUE



Les nouveaux déterminants de la productivité des entreprises, au-delà des structures, de l'organisation et des outils de travail, reposent sur des stratégies articulées autour des attributs suivants (selon Peters et Waterman dans «In search of Excellence»):

- avoir le parti pris de l'action
- rester à l'écoute du client
- favoriser l'autonomie et l'esprit novateur
- asseoir la productivité sur la motivation du personnel
- se mobiliser autour d'une valeur-clef
- préserver une structure simple et légère
- allier souplesse et rigueur

Ces paramètres mettent en évidence que les principaux ingrédients du succès d'une entreprise se trouvent dans le style et les outils de conduite de ses ressources humaines. Il importera lors de la détermination des axes stratégiques RH d'examiner comment l'entreprise souhaite se positionner relativement à ces différents paramètres.

Influence de l'évolution technologique

La pression concurrentielle à laquelle sont confrontées les entreprises, les contraint à faire évoluer leurs équipements de production au même rythme que celui des évolutions technologiques. Si les efforts d'amélioration de la productivité passent par l'évolution des outils de travail, les ressources humaines opposent inévitablement des résistances à ces changements. Deux éléments importants sont à prendre en compte au niveau des ressources humaines pour évaluer l'impact des changements technologiques sur le travail:

- les effets sur l'emploi
- les effets sur l'organisation et la nature du travail

Selon le type d'entreprise et la nature de ses activités, les changements technologiques peuvent être plus ou moins importants. De même la fréquence des changements évolue au rythme des évolutions technologiques et selon la nature des équipements nécessaires à l'exploitation de chaque entreprise.

ASTUCE DE LA PRATIQUE



Il appartiendra aux responsables des ressources humaines de mesurer les impacts prévus de ces changements au niveau de leur personnel, et mettre en place les mesures d'adaptations nécessaires permettant au personnel d'intégrer et d'utiliser au mieux les évolutions de leurs outils de travail.

Influence de l'évolution de la législation du travail

Le droit du travail évolue et le législateur tend de plus en plus à intervenir dans la définition des règles du jeu entre les employeurs et les employés, permettant au gré des évolutions, de mieux équilibrer les rapports de force entre les parties.

Ces évolutions portent sur les obligations des employeurs en matière de protection de la santé des travailleurs, sur l'égalité entre les sexes, sur la participation des travailleurs pour ne citer que quelques unes d'entre elles. Cette contrainte définit les limites dans lesquelles les entreprises peuvent déterminer leurs politiques en matière de gestion des Ressources humaines.

EXEMPLE DE LA PRATIQUE



Aujourd'hui, les axes stratégiques en matière de gestion des ressources humaines doivent intégrer des paramètres liés aux obligations des employeurs en matière de participation du personnel ou encore celles relatives à la protection de la santé au travail, contraignant les employeurs à déployer des dispositifs importants liés à la prévention des risques pour la santé au travail.

Influence de l'évolution socioculturelle

Les mentalités ont considérablement changé ces dernières décennies dans nos sociétés, faisant évoluer les attentes et les attitudes face au travail. Alors que par le passé, si l'on se réfère à la pyramide des besoins de Maslow, l'on ne pouvait souvent prétendre à la satisfaction d'autres besoins que ceux physiologiques, principalement alimentaires et matériels, ou encore de sécurité, les individus de nos sociétés aspirent aujourd'hui à la satisfaction de besoins dits plus nobles que sont ceux d'estime ou de reconnaissance. De même, si le travail reste toujours un facteur important de réussite et de reconnaissance sociale, d'autres besoins s'expriment avec une force toujours croissante, soit ceux liés aux loisirs, à la liberté de disposer de temps pour s'exprimer, s'épanouir et se développer dans d'autres activités que celles du travail. Les changements démographiques, soit le vieillissement de la population ou les flux migratoires ont également des incidences importantes au niveau des entreprises et doivent être pris en considération lors de la détermination des stratégies de gestion des ressources humaines.

Influence du marché de l'emploi

Les domaines d'activité des entreprises détermineront les compétences dont elles ont besoin pour créer leurs produits ou services. Le marché de l'emploi correspondant peut offrir ces compétences à des conditions plus ou moins avantageuses pour les employeurs. En situation de plein emploi, les employeurs ne déploieront pas les mêmes politiques d'embauche que lorsque le taux de chômage est élevé ou que les compétences recherchées sont abondantes sur le marché. Le marché de l'emploi répond lui aussi aux règles de l'offre et de la demande, les employeurs doivent selon la situation du marché, offrir des conditions de travail plus ou moins attractives. Ces paramètres seront également combinés avec d'autres politiques d'entreprises, pour certaines plutôt désireuses de former elles-mêmes leur personnel, et d'autres privilégiant l'acquisition de compétences qualifiées sur le marché.

1.1.2 Facteurs internes

Divers facteurs internes à l'entreprise doivent être pris en compte dans l'élaboration d'une stratégie de gestion RH.

Influence du cycle de vie de l'entreprise

La gestion stratégique des Ressources humaines sera sensiblement différente selon la phase dans laquelle se trouve l'entreprise dans son cycle de vie. Ainsi une entreprise qui démarre, qui est en plein développement, qui se trouve à maturité ou sur le déclin déploiera des stratégies de gestion RH sensiblement différentes.

EXEMPLES DE LA PRATIQUE



Dans une entreprise nouvelle, la start-up, tout est à créer. Les structures, l'organisation, les processus de gestion ne sont pas encore clairement définis. L'entreprise cherche à se construire, à trouver ses marques dans les marchés dans lesquels elle veut se positionner. Plus son produit est complexe et à forte valeur ajoutée, et plus les enjeux lors du démarrage sont importants. La viabilité du projet peut souvent être remise en question. Les ressources humaines dans un tel contexte doivent être disposées à s'impliquer et s'identifier fortement dans le projet.

Avec la croissance de l'entreprise, vient la nécessité de consolider les structures et de mettre en place une organisation cohérente dans laquelle les acteurs de l'entreprise ont formalisé leurs interactions grâce à des processus de gestion établis. Chacun connaît son rôle, les limites de son champ d'action, et sait comment les responsabilités sont distribuées dans l'entreprise. A ce stade l'entreprise commence à se dessiner une véritable identité, à se doter d'une personnalité propre, à définir ses valeurs et sa culture. A ce stade l'entreprise va commencer à compléter sa force de travail avec les compétences de back office qui lui permettront de formaliser et de consolider ses structures et son organisation. Les fonctions commencent à ce stade à se spécialiser, et un service de gestion des ressources humaines peut être créé dès que l'entreprise atteint la taille critique justifiant une telle spécialisation, soit dès env. 100 collaborateurs.

Au stade suivant, l'entreprise est dans le sommet de sa courbe de vie, elle a atteint son stade de maturité. Les processus de gestion sont bien établis et les structures sont ancrées dans l'organisation. A ce stade, les stratégies déployées par l'entreprise visent à protéger les positions qu'elle occupe sur le marché, à améliorer sa productivité pour préserver et développer sa rentabilité. Au niveau de ses ressources humaines, l'effort se concentre sur l'optimisation des processus de gestion, nécessitant dans chaque domaine de spécialisation les compétences de professionnels. Dans cette phase, l'entreprise et ses dirigeants peuvent avoir tendance à laisser les affaires suivre leur cours. Dans un contexte où tout va bien, il est difficile pour les acteurs de l'entreprise de se remettre en question, en apportant des changements toujours synonymes de nouvelles prises de risques. Cette phase de maturité peut être plus ou moins longue selon le positionnement de l'entreprise sur son marché et le cycle de vie de ses produits ou services.

Une fois passé le stade de maturité, les entreprises qui n'ont pas fait l'effort de maintenir leur position sur leur marché ou d'en conquérir de nouveaux, sont condamnées à entrer dans une phase de déclin. Lorsqu'une entreprise se laisse entraîner dans cette phase, elle commencera par réduire ces frais, ses effectifs et recentrer son effort sur les produits les plus rentables. Le défi pour les gestionnaires des ressources humaines est alors de minimiser les conséquences sociales des plans de rationalisation et de suppressions d'activités.

Influence de la taille et de la complexité de l'entreprise

Plus le personnel dans une entreprise est nombreux ou plus les niveaux hiérarchiques sont nombreux et plus les processus de travail sont complexes. La communication circule difficilement ou de manière anarchique, des structures informelles se créent pouvant parfois influencer la marche des affaires au point de paralyser totalement la structure et l'organisation formelle de l'entreprise. Les choix stratégiques en matière de gestion des ressources humaines, bien que dépendant du rôle et des moyens que la direction générale souhaite attribuer à la fonction RH, auront tendance à développer une uniformisation des pratiques de gestion RH.

EXEMPLE DE LA PRATIQUE



Dans une organisation de taille importante, les choix stratégiques et les politiques de gestion des ressources humaines nécessitent beaucoup de temps pour être mises en œuvre et pour que leurs effets puissent être mesurés. Un DRH dans une telle configuration devra continuellement évaluer la cohérence de ses choix stratégiques dans le temps en fonction de la contribution des plans d'actions mis en œuvre.

Influence de la culture d'entreprise

Toute entreprise, quelle que soit sa taille, forme un sous-groupe social composé d'individus appartenant à une ou plusieurs cultures nationales, régionales et professionnelles. Pour assurer une cohérence interne, l'entreprise a besoin de créer une identité collective, qui deviendra le point de repère de tous ses membres. Le concept de culture d'entreprise n'est pas récent. Depuis longtemps les chefs d'entreprise ont cherché à créer un «esprit maison», caractérisant la spécificité de leur savoir-faire vis-à-vis des entreprises concurrentes. Dans cette première constatation, la culture d'entreprise permet à une société de se démarquer de celles qui l'entourent, cependant, ce concept touche l'intérieur même de l'entreprise. L'entreprise est, en effet, une zone de conflits et de tensions entre plusieurs cultures professionnelles, régionales, voire nationales. Cette communauté économique et sociale hétérogène a besoin de cohérence pour fonctionner de façon optimale. La culture d'entreprise contribue à une vision commune de tous les salariés qui composent cette communauté.

Les options stratégiques de gestion des ressources humaines sont de nature à influencer fortement la culture de l'entreprise, toutefois à condition que le personnel soit en mesure d'intégrer et de s'approprier de nouvelles lignes stratégiques et ses outils de mise œuvre.

Influence de la fonction RH

La structure, les compétences, la mission, le rôle et les tâches du service des ressources humaines sont un excellent indicateur de l'importance stratégique que la direction générale attribue au pilotage et à la gestion des ressources humaines dans l'entreprise.

Selon l'importance accordée à la fonction RH par la direction générale ou le conseil d'administration, celle-ci pourra revêtir trois formes selon une typologie célèbre proposée par Tyson et Fell (1986) qui fait la distinction entre trois types de direction des ressources humaines: l'exécutant, l'administrateur de contrats et l'architecte.

Une gestion des ressources humaines de type «exécutant» qualifie une unité de gestion administrative du personnel dont la principale mission est de gérer les tâches administratives relatives aux rapports de travail qui unissent le personnel à l'entreprise. Gestion des contrats individuels de travail et de leurs modifications, paiement des salaires et gestion des assurances sociales sont les principales tâches qui incombent à un service de type «exécutant». L'horizon de travail est le court terme.

Le type administrateur de contrats apporte un soutien aux cadres hiérarchiques et exerce un rôle d'intermédiaire en matière de relations du travail. L'administrateur n'est pas un concepteur de politiques de gestion RH, mais il joue un rôle de conseiller et est le garant d'une application cohérente des politiques RH en particulier en regard des contraintes légales et réglementaires qui régissent les rapports de travail.

Lorsque la fonction RH joue un rôle d'«architecte», elle élabore de véritables stratégies de gestion des ressources humaines, définit des plans d'actions et en contrôle la mise en œuvre. L'architecte positionne la thématique des ressources humaines à un niveau stratégique en intégrant les variables RH dans les stratégies de l'entreprise. Il définira les chemins à prendre pour maximiser la contribution des ressources humaines aux objectifs stratégiques de l'entreprise, et à l'inverse, influencera la direction générale pour que les objectifs de l'entreprise soient définis en intégrant des contraintes liés à des paramètres relatifs aux ressources humaines.

Influence de la structure du service de gestion des RH

L'importance stratégique que l'entreprise accorde au service de gestion des ressources humaines se reflète à la fois dans la position qu'occupe la fonction RH dans l'organigramme de l'entreprise, et dans sa structure interne. Selon la mission et le rôle d'exécutant, d'administrateur ou d'architecte, le service des ressources humaines sera respectivement positionné par exemple dans un service financier, un département administratif, un état-major de direction ou sera membre à part entière du bureau de direction. En effet, l'importance accordée à la fonction RH doit pouvoir se refléter dans son positionnement structurel dans l'entreprise. Il ne servirait à rien d'intégrer la fonction RH au sein de la direction si sa mission et son rôle se limitent à la gestion administrative des rapports individuels de travail et des salaires. À l'inverse, un service des ressources humaines de qui on attend des développements de dimensions stratégiques serait bien en mal de répondre s'il est positionné dans un service administratif du département des finances. Dans ce dernier cas, il lui sera difficile d'agir auprès de la direction et des autres services dont les responsables lui seront hiérarchiquement supérieurs, une telle position dans l'organigramme de l'entreprise priverait également le service RH d'un accès aux informations stratégiques de l'entreprise.

Influence des compétences de gestion des RH

Au delà des structures et de l'organisation des services, ce sont les compétences dont est dotée la fonction RH qui lui donneront sa dimension stratégique. Les compétences nécessaires au service d'une gestion efficiente des ressources humaines dans l'entreprise dépendent naturellement des missions et des tâches dévolues à ce service, basées sur une dynamique plutôt d'exécutant ou d'architecte, centrées sur la gestion administrative des affaires des ressources humaines ou orientées vers le développement des prestations.

Le partage des pouvoirs entre la ligne hiérarchique et des spécialistes de la gestion des ressources humaines est aussi un déterminant important à prendre en compte dans l'élaboration et la mise en œuvre d'une stratégie de pilotage des ressources humaines.

Influence de la mission et des tâches du service RH

Les missions du service de gestion des Ressources humaines sont les éléments centraux sur la base desquels se détermineront l'étendue des responsabilités, les activités et les objectifs du service des RH. Ils permettront de traduire la stratégie des ressources humaines par des lignes de conduites et des actions.

Les missions du service RH découlant de la responsabilité sociale de l'entreprise doivent prendre en compte d'autres environnements au-delà des intérêts directs de l'entreprise.

ASTUCE DE LA PRATIQUE



Sur le plan interne, la responsabilité sociale de l'entreprise peut s'exprimer dans l'action de la fonction RH dans des thèmes clefs comme:

- la qualité de vie au travail
- les avantages sociaux
- la santé au travail
- la vie sociale au travail
- le management de la diversité
- Le management et la participation dans l'entreprise
- L'égalité de traitement et l'égalité des chances des employés
- La communication dans l'entreprise

La fonction RH déploiera parallèlement son action dans une perspective économique, répondant ainsi plus directement aux objectifs de recherche de profit de l'entreprise. Dans cette perspective, l'action de la fonction RH pourra porter sur:

- participer à la mise en œuvre de programmes de rationalisations
- stimuler la productivité dans l'entreprise

Ces responsabilités de la fonction RH mettent en évidence cette double perspective dans laquelle œuvrent les gestionnaires des ressources humaines, à savoir, celle tendant à rechercher le meilleur équilibre entre les objectifs de l'organisation et les besoins de ses employés.

Sur le plan opérationnel, les principales activités de la fonction RH sont:

- la planification des besoins en ressources humaines dans l'entreprise, sur les plans quantitatifs et qualitatifs
- l'analyse et l'évaluation des emplois

- la gestion du recrutement, de la sélection et de l'engagement du personnel
- la gestion de la rémunération, des assurances sociales et des avantages sociaux
- la gestion de l'application des conditions générales de travail
- l'évaluation des ressources humaines
- la formation et le développement des ressources humaines

Chacune de ces activités est la traduction d'options stratégiques et la résultante de politiques d'entreprise.

1.2 Elaboration d'une stratégie RH

Après avoir abordé les différents paramètres influençant la définition d'une stratégie de gestion des ressources humaines, nous développerons dans cette partie par l'exemple, le processus d'élaboration d'une stratégie RH et y associerons des exemples de politiques de gestion des ressources humaines. Nous compléterons notre propos avec des exemples permettant d'illustrer comment des stratégies RH se traduisent par des programmes d'actions et des objectifs concrets dans une entreprise.

Imaginons un directeur des ressources humaines prenant ses fonctions dans une grande entreprise. Il ne reçoit pas d'instructions particulières, le poste lui a été présenté sous son plus beau jour, le conseil d'administration soulignant l'importance que l'entreprise attache au bien-être au travail de son personnel, l'informant toutefois que des mesures devront être mises en oeuvre dans l'entreprise pour améliorer sa productivité.