

Stratégie et RH

Tout le catalogue sur
www.dunod.com



Gilles VERRIER

Stratégie et RH

Du discours à l'action

DUNOD

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du

Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, Paris, 2012
ISBN 978-2-10-058163-4

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

*À Robin, avec sa sensibilité, son sens de l'humour et sa pudeur.
À Bastien, avec son énergie, sa joie de vivre et sa résilience.
Aux Zadé, ma seconde famille.*

TABLE DES MATIÈRES

Remerciements	IX
Avant-propos	XI
Introduction	1
1 Stratégie et gestion des hommes, deux mondes hermétiques	11
La stratégie, qu'est-ce que c'est ?	11
Les utilisations erronées du terme	15
Avoir une stratégie en temps de crise	17
Élargir la GRH	20
L'environnement de l'entreprise a changé	22
Le travail a changé	25
Les collaborateurs ont changé	28
Stratégie et ressources humaines, deux mondes qui s'ignorent	31
Alors que ces deux mondes sont confrontés aux mêmes enjeux	34
2 La déclinaison de la stratégie sur le plan humain	37
Déployer la stratégie	38
Aligner	39
L'identité employeur au service de la stratégie	39
Deux propositions de valeur	44
Transformer l'organisation, les effectifs et les compétences	45
Faire évoluer la culture	51
De l'activité individuelle des collaborateurs	54
Des pratiques de management	57
Des priorités RH	61
Les projets stratégiques corporate	62
3 La contribution du facteur humain à la construction de la stratégie	69
Le diagnostic stratégique	70
La capacité stratégique de l'entreprise	73
En arrière-plan, l'homme appréhendé comme un potentiel	75
Une première clé : les compétences	77
Zoom sur les talents	82

Une deuxième clé : la culture	84
Une troisième clé : l'innovation	88
Tous stratèges	96
Les prismes stratégiques	98
4 Les conséquences pour la fonction RH	99
Tous DRH	99
Une fonction à trois étages	101
La contingence de la GRH	106
Créer de la valeur en RH	108
L'exercice délicat de la mesure	111
<i>Business partner</i> : stop ou encore ?	114
Repositionner la fonction RH	117
Quelle légitimité ?	122
5 9 étapes concrètes pour croiser gestion des hommes et stratégie	125
Comprendre et intégrer le modèle économique de l'entreprise	125
Se nourrir du terrain	127
Développer ses connexions avec le monde extérieur	129
Alimenter la stratégie émergente	131
Adopter une démarche tactique	133
Réinventer la GRH	136
Réorienter les processus RH	140
Faire porter les transformations	142
Capitaliser sur la stratégie comme source de sens	146
Conclusion	149
Bibliographie	153
Index	155

REMERCIEMENTS

Toute ma gratitude va aux dirigeants qui ont accepté de témoigner ici : sans eux, cet ouvrage ne serait pas. Mes remerciements également à Sandra Enlart, ma complice à Sciences Po, pour ses conseils bienveillants et sa relecture critique. Un grand merci à Denis Dauchy, professeur de stratégie à l'EDHEC, et aux DRH qui ont nourri ma réflexion durant ces mois d'écriture, notamment Guillaume Bèque, Valérie Bonte, Frédéric Bourdeau, Sylvie Brisson, Bénédicte Chrétien, Xavier Delos, Sylvie Dugoujard-Allain, Patrice Gry, Jacques Guillaume, Christophe Le Bars, Jérôme Nanty, Marie-Hélène Plainfossé, Florence Quantier, Annick Verdier et Thierry Weber. Enfin, l'aide logistique de Samuel Paquereau m'a été précieuse.

AVANT-PROPOS

Je suis un opérationnel des ressources humaines. Durant mes premières années d'expérience chez Philips, dans l'usine du Mans, il s'agissait de faire face au boom de la téléphonie : recruter des profils experts et requalifier le personnel en place. Puis le site a perdu son plus gros client et je me suis investi dans le reclassement des 496 personnes dont le poste était supprimé. Chez Elf, ensuite, il m'a fallu construire des parcours au sein du groupe pour les traders pétroliers recrutés quelques années auparavant sur cette promesse. Au sein d'Unilever, j'ai accompagné le développement du marché européen du thé glacé et la réorganisation de la structure industrielle au moment des 35 heures. Être DRH du groupe Décathlon m'a conduit à travailler sur l'ouverture des premiers magasins en Chine et sur l'intégration des États-Unis, mais aussi à professionnaliser les politiques RH mises en œuvre et à transformer en profondeur la qualité des pratiques de management.

Si j'évoque cette expérience, c'est parce qu'elle n'est pas neutre dans la façon dont j'aborde les thématiques traitées ici. Certes, je suis désormais consultant. Certes, j'enseigne. Certes, j'écris. Mais dans chacune de ces activités, ma posture reste celle de l'opérationnel confronté à des enjeux concrets. Je ne gère pas des projets, je ne traite pas des thématiques, je ne considère pas que la réalité doit se plier aux concepts. J'interviens sur les pratiques de l'entreprise et sur ce que vivent les collaborateurs. Toute question est abordée au vu de l'impact qu'aura concrètement la réponse sur le quotidien des personnes au travail, aujourd'hui et demain.

Dans ma pratique du conseil, cette approche est structurante. Quand je travaille avec des dirigeants sur l'articulation entre leur stratégie et leurs pratiques RH, c'est pour impacter le chiffre d'affaires et les résultats de leur entreprise. Mes interventions sur les pratiques de management doivent modifier ce que vivent les collaborateurs avec leur hiérarchie. Lorsque j'accompagne une organisation sur la construction de sa marque employeur, c'est pour développer les flux de candidatures correspondant à ses besoins et l'engagement de ses collaborateurs.

Il s'agit là de la première conviction qui structure cet ouvrage : seul ce qui permet de changer la réalité a un intérêt.

Il m'arrive parfois d'être sollicité alors qu'une autre structure est déjà intervenue sur le besoin de l'entreprise. Certains cabinets, dont le nom prestigieux est pourtant une garantie aux yeux des représentants des actionnaires, dupliquent des démarches sans doute séduisantes sur le papier, mais sans effet sur le quotidien des collaborateurs. Leurs rapports remplissent des armoires entières dans certaines entreprises, notamment les grands groupes publics. Ces pratiques sont aux antipodes de ce dont l'entreprise a besoin. Elles alimentent l'image de parasitisme que certains dirigeants ont des consultants, notamment en France.

Un opérationnel, soit. Mais alors pourquoi rédiger un livre comme celui-ci ? Lorsque j'ai commencé à travailler dans les ressources humaines, j'ai vécu l'impact de mon activité sur les populations de mon périmètre d'intervention comme très gratifiant. Pour autant, ce quotidien m'est rapidement apparu comme insuffisant pour nourrir une réflexion poussée. Quelques mois plus tard, je commençais à donner des cours de GRH en IUT, le soir. Depuis, j'ai toujours enseigné en parallèle de mon activité principale de DRH ou de consultant. Sciences Po, en me confiant en 2005 la direction du master RH en formation initiale, puis en 2008 la codirection de l'executive master RH en formation continue, m'a permis de donner une nouvelle dimension à cette activité d'enseignement. La rédaction en 2007 de *Réinventer les RH*, mon premier ouvrage, son succès de diffusion et le « Stylo d'or » qui lui a été attribué par l'ANDRH ont constitué une nouvelle étape. Le livre que vous avez entre les mains m'a conduit à pousser plus avant ma réflexion, en croisant la formalisation de mon expérience avec un certain nombre d'apports.

Et c'est là la deuxième conviction sur laquelle s'appuie ce livre : toute personne intervenant sur l'entreprise, en interne ou depuis l'extérieur, doit prendre le temps du recul, de la réflexion et de la formalisation.

Tout simplement parce que pour comprendre et maîtriser les réalités, il faut les analyser. « Quand le sage montre la lune, l'idiot regarde le doigt. » L'entreprise doit se donner les moyens de regarder au-delà du doigt.

Chez les jeunes cadres de l'entreprise, c'est d'ailleurs cette capacité plus ou moins bien maîtrisée et l'appétence à cet exercice qui font la différence en termes de potentiel, et donc de parcours possible ensuite. Quant aux dirigeants, ceux qui restent en permanence dans l'opérationnel sans être

capables de ce recul condamnent à coup sûr leur entreprise à aller dans le mur à terme.

Distraire ce temps des priorités du quotidien n'est pas toujours facile. Les impératifs immédiats, les urgences toujours renouvelées et la surcharge de travail qui caractérisent aujourd'hui les journées de la plupart des acteurs de l'entreprise constituent un obstacle majeur à cette prise de recul. Mais à défaut, l'entreprise ne pourra maîtriser son destin. Elle se contraindra à toujours adopter les mêmes réponses et à répéter ses erreurs.

Prendre le temps de la réflexion, c'est notamment croiser ses propres réalités avec les apports d'autres expériences et leur formalisation : le poisson rouge ne peut comprendre son aquarium que s'il en sort et s'enrichit d'un autre angle de vue.

Le premier enjeu pour l'acteur de l'entreprise est concret, dans la façon dont il impacte la réalité. Mais il ne peut le faire qualitativement qu'en prenant du recul et en s'alimentant d'autres apports : il s'agit de multiplier les allers-retours entre sa main et son cerveau.

Cette nécessité est d'autant plus forte en matière de gestion des hommes. Dans de multiples domaines, le marketing, la finance, la production, les entreprises s'appuient sur un ensemble de savoirs et de savoir-faire solides qui constituent en quelque sorte un socle commun à toutes les organisations. En matière de ressources humaines, il suffit d'observer la diversité de la qualité des pratiques pour réaliser que cette sphère en est encore à sa préhistoire. Dans une période récente, le débat RH n'a plus porté pendant plusieurs mois que sur la meilleure façon pour l'entreprise d'éviter les suicides en son sein. Reconnaissons que nous en sommes là au degré zéro de la gestion des hommes. La bonne nouvelle, c'est que le champ du possible est immense puisque tout reste encore à inventer en matière de GRH dans un certain nombre d'entreprises.

Nous proposons ici de le faire en articulant ressources humaines et stratégie. Stratégie, le mot est lâché. Il renvoie parfois à un savoir et à un vocabulaire ésotériques, réservés à quelques dirigeants ou cabinets anglo-saxons, rédhitoires pour beaucoup. Affirmons-le clairement : ce n'est pas parce que la stratégie est abordée que le langage et l'approche utilisés doivent être hermétiques.

La volonté d'être didactique et d'adopter une démarche pédagogique est la troisième caractéristique sur laquelle est bâti cet ouvrage. Il est rédigé avec un objectif : fournir des pistes utilisables à ceux qui le liront. Ce

qui suppose de les formuler de façon à être compris, en tournant le dos à certaines productions à caractère académique réservées à un petit nombre de « sachants ». Mon objectif n'est pas d'avoir raison, mais d'avancer avec d'autres. Dans mes interventions en entreprise, l'approche est la même : peu importe que j'aie identifié les voies à emprunter et les actions à mener. Ce qui est essentiel, c'est qu'elles aient été construites et partagées avec mes interlocuteurs.

Cet impératif pédagogique implique notamment de veiller à « simplifier la complexité ». La réalité est complexe et il n'est pas question de nier cette complexité ou d'adopter une vision simplificatrice de cette réalité. Par contre, la volonté de pédagogie doit conduire à produire et à adopter des représentations qui permettent de comprendre aisément cette réalité. Je m'appuie notamment dans cet ouvrage sur des outils que j'ai développés dans le cadre de mes interventions, comme la représentation de l'identité RH de l'entreprise ou celle des trois étages de la fonction RH.

À partir du moment où la stratégie est au cœur du propos, cette volonté d'être didactique passe également par un effort de définition des concepts utilisés, en veillant d'une part à ce qu'ils soient faciles à intégrer, d'autre part à leur donner un sens et un seul. En effet, l'utilisation régulière de certains termes dans l'entreprise conduit parfois à leur donner des sens très différents selon ceux qui les emploient. Le travail de définition n'est pas une fin en soi. Il est indispensable mais il n'est qu'un moyen au service d'un objectif : là aussi, pousser à l'action et transformer les pratiques.

Autre dimension qui caractérise cet ouvrage : la volonté de s'adresser à un public divers, bien sûr composé en priorité des personnes qui sont dans l'entreprise ou qui ont vocation à y être.

L'objectif est de fournir des clés concrètes à un dirigeant d'entreprise qui voudrait capitaliser sur la dimension humaine, au-delà du discours. Soit qu'il en sache l'efficacité ou la pressente, soit que ses valeurs le conduisent à explorer cette voie.

C'est aussi d'accompagner le praticien ressources humaines qui voudrait faire évoluer son approche et chercherait à créer plus de valeur. Beaucoup de ceux qui pratiquent ce métier ont de l'ambition pour lui, avec une dimension quasi militante qui peut être un tremplin pour le faire progresser.

C'est de fournir des pistes à celui qui travaille sur la stratégie et qui réalise que la dimension humaine est devenue la dernière source de différenciation et de création de valeur, nous y reviendrons.

C'est de s'adresser au manager qui s'interroge sur ses pratiques. Loin de la représentation caricaturale qu'ont certains du manager, avec d'un côté ce qui serait sa « vraie activité au service du business » et de l'autre une responsabilité additionnelle sur une équipe. En aidant ainsi celui qui a charge d'hommes à comprendre comment le fait de les manager d'une certaine manière peut servir la mise en œuvre et l'enrichissement de la stratégie.

C'est de parler au collaborateur qui voudrait comprendre les logiques à l'œuvre et gagner en lucidité pour devenir acteur de ce qui se joue, en ayant intégré qu'une organisation est un corps vivant.

Ces écrits s'adressent en fait à tous ceux qui pensent que l'entreprise doit évoluer, donc à l'ensemble de ses acteurs d'aujourd'hui. Il parlera également, j'espère, à ceux qui la feront demain, les étudiants qui ont choisi de se préparer à y travailler, en les aidant à sortir du moule dans lequel ils peuvent vouloir se couler pour être conformes à ce qu'ils pensent être les attentes de l'entreprise. L'organisation que vous construirez doit être différente de celle qui existe. Vous devez donc bien sûr comprendre ce qu'elle est aujourd'hui, mais pour mieux le transcender demain.

Cet ouvrage s'appuie largement sur mes interventions en entreprise, que ce soit à travers les exemples présentés ou plus largement dans les logiques développées. Il est nourri de la diversité des terrains sur lesquels je suis sollicité : il m'arrive d'intervenir la même semaine dans une entreprise industrielle dont l'actionariat est familial, dans une organisation publique et dans une multinationale de l'agroalimentaire.

Je conclus cet avant-propos en pensant à ceux qui auront contribué au contenu de cet ouvrage en me sollicitant pour accompagner leur entreprise sur une de ses thématiques. La richesse de leurs approches, mais aussi sans doute la nature de ma démarche, construite sur mesure, investissant fortement la partie amont du diagnostic, développant une dimension maïeutique, nous ont parfois permis de construire une relation de vraie complicité.