

Sous la direction de
Charles-Henri **Besseyre des Horts**

RH **au quotidien** **100 fiches**

2^e édition

Pascal **Bello**
Alain **Bernard**
Charles-Henri **Besseyre des Horts**
Jean-Louis **Birien**
Nathalie **Estellat**
Bénédicte **Haubold**
Jean-Pierre **Ledoux**
Alain **Meignant**
Alexandre **Pachulski**
Eric **Pietrac**
Lionel **Prud'homme**
Marc **Salez**
Patrick **Storhaye**
Jean-Pierre **Taieb**
Gilles **Verrier**

DUNOD

Maquette intérieure et mise en page : Yves Tremblay

Maquette de couverture : Pierre-André Gualino

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, 2011, 2015
5, rue Laromiguière 75005 Paris
www.dunod.com
ISBN 978-2-10-074089-5

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.

SOMMAIRE

LES AUTEURS	IX
REMERCIEMENTS	XIII
PRÉFACE	XV
INTRODUCTION	1

PARTIE 1 LES DÉFIS TRANSVERSAUX

DOSSIER 1	LA CRÉATION DE VALEUR	11
DOSSIER 2	LA RSE	29
DOSSIER 3	L'ENGAGEMENT DES COLLABORATEURS	51
DOSSIER 4	LE MANAGEMENT DES TALENTS	65
DOSSIER 5	LE SIRH	79
DOSSIER 6	L'OUVERTURE INTERNATIONALE	101
DOSSIER 7	LA RÉVOLUTION DIGITALE	119

PARTIE 2 LES PRATIQUES AU QUOTIDIEN

DOSSIER 8	LA GPEC	137
DOSSIER 9	LE RECRUTEMENT	139
DOSSIER 10	L'ÉVALUATION	187
DOSSIER 11	LA RÉMUNÉRATION	235
DOSSIER 12	LA FORMATION	301
DOSSIER 13	LA GESTION DES CARRIÈRES	351
DOSSIER 14	LES RELATIONS AVEC LES PARTENAIRES SOCIAUX	429
DOSSIER 15	LES RISQUES PSYCHOSOCIAUX	497
DOSSIER 16	LA PERFORMANCE RH	553
CONCLUSION		605
INDEX		663

mode d'emploi

Ce que dit la loi

Des repères pour mémoriser et gagner du temps

1 FICHE

LE MANAGEMENT DES TALENTS

DÉFINITION ET HISTORIQUE

À la suite du thème de l'engagement des collaborateurs, le thème du management des talents répond à une double problématique : une problématique organisationnelle visant à maintenir et améliorer la performance de l'entreprise en optimisant les processus RH et une problématique psychosociale visant à porter attention aux attentes des collaborateurs afin de s'assurer de leur plein engagement.

Si l'on parle tant de management des talents, c'est précisément parce que la notion de « talent » elle-même combine intrinsèquement une dimension organisationnelle et psychosociale.

DÉFINITION

LE TALENT est une aptitude ou une capacité qui permet à un individu de se distinguer des autres dans un contexte et un domaine donnés.

- Cette distinction s'opère de deux façons :
- soit parce que la personne jugée talentueuse produit des résultats dans son activité que ses pairs ne peuvent obtenir : on parle alors de « don » pour désigner ce « quelque chose en plus » que les autres n'ont pas ;
 - soit parce que la personne occupée ou est destinée à occuper une position stratégique au sein de l'entreprise : ce n'est alors pas tant la capacité ou l'aptitude de la personne qui

est visée par la notion de talent mais plutôt le fait que son activité soit ou puisse devenir clé pour l'entreprise. C'est dans cette perspective que l'on parle de talents en désignant les « hauts potentiels ».

Il existe un troisième cas : celui où les talents désignent l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise, faisant alors référence au potentiel révélé ou non de chaque individu'.

À SAVOIR

Dans tous les cas, la notion de talent met en avant deux éléments fondamentaux :

- Le talent est **individuelle de l'individu**, ce qui signifie qu'une entreprise ne peut disposer du talent du collaborateur sans solliciter le collaborateur en question !
- La notion de talent n'a pas de valeur absolue, elle n'a qu'une valeur relative à un contexte et un domaine donnés.

1. Peretti (2008).

À savoir

Définition

Exemples

Illustrations schémas

Dossier 3 | L'engagement des collaborateurs55

EXEMPLES

Les formes de désengagement

- Il peut générer du laisser-aller chez le collaborateur, qui se contente de faire ses heures : certains parleront d'absentéisme moral ou de sous-travail.
- Le salarié peut aussi se limiter à remplir ses obligations formelles et rien d'autre, dans une attitude qui est alors proche de la « grève du zèle ».
- Le désengagement peut également conduire à multiplier les retards, à être plus souvent absent ou à mettre en œuvre des attitudes inappropriées vis-à-vis du management, des collègues, des clients.
- Il peut enfin amener à quitter l'entreprise, qui voit son turnover augmenter avec parfois des départs regrettés.

EXEMPLES

Les formes de désengagement

- Il peut générer du laisser-aller chez le collaborateur, qui se contente de faire ses heures : certains parleront d'absentéisme moral ou de sous-travail.
- Le salarié peut aussi se limiter à remplir ses obligations formelles et rien d'autre, dans une attitude qui est alors proche de la « grève du zèle ».
- Le désengagement peut également conduire à multiplier les retards, à être plus souvent absent ou à mettre en œuvre des attitudes inappropriées vis-à-vis du management, des collègues, des clients.
- Il peut enfin amener à quitter l'entreprise, qui voit son turnover augmenter avec parfois des départs regrettés.

Cette description des différents leviers d'engagement montre bien qu'il n'existe pas de modèle unique. Les entreprises peuvent développer l'engagement de leurs salariés selon des voies différentes. Celles qui génèrent un niveau d'engagement élevé et qui sont considérées par leurs collaborateurs comme des employeurs de référence s'appuient de fait sur deux ou trois leviers, pas plus. Elles construisent de fait un nouveau contrat avec leur corps social. Dans ce « deal gagnant-gagnant », elles mettent en place ce qui leur permet d'être vécues comme des employeurs différenciants.

Pour être complet, il reste à préciser la notion de désengagement. Est désengagé le collaborateur dont les actes traduisent un désinvestissement dans son activité professionnelle. Ce désengagement peut prendre plusieurs formes.

Sens

Responsabilité confiée

Pratiques de management

Développement des compétences

Ambiance de travail

Rétribution

Conditions de travail

Opportunités d'évolution

Zône d'engagement

Zône neutre

Zône de désengagement

Figure 3.1 – Les leviers de l'engagement

182 PARTIE | LES PRATIQUES AU QUOTIDIEN

Voici quelle pourrait être une matrice des engagements de la GPEC aux familles d'acteurs de l'entreprise.

La particularité de l'engagement du personnel dans une démarche de GPEC, c'est que

chaque collaborateur est à la fois demandeur et acteur, client et fournisseur, contributeur de l'attente de sa propre satisfaction. L'efficacité de la GPEC dépend certes des ressources mises à sa disposition par la direction et la

Responsabilité de la direction

Management des ressources

Réalisation du produit

Mesures, analyses et améliorations

Attitude du Client

Attitude du Client

Figure 8.3 – L'approche par processus

Tableau 8.24 – Engagements de la GPEC

Objectifs	Acteurs	Engagements de la GPEC
• Gagner / entretenir la confiance des clients, des investisseurs, des collectivités, ... • Investir aujourd'hui pour gagner demain.	DG	• Réflexion prospective sur les emplois clés d'aujourd'hui / les emplois clés de demain. • Observatoire du marché de l'emploi. • Citation et entretiens d'image auprès des écoles, des partenaires ... • Benchmark lors des forums d'emploi, manifestations, ... • Attractivité de l'entreprise.
• Gérer socialement le quotidien.	Management	• Mise à disposition de ressources adaptées aux exigences de production. • Conseil et appui en management social.
• Sécuriser leur emploi. • Pouvoir saisir des opportunités de développement de carrière.	Salariés	• Management des talents. • Appui, conseil pour une orientation professionnelle à la hauteur des performances et potentiels. • Écoute. • Informations.
• Vérifier et assurer l'application de la législation. • Représenter les aspirations du Personnel.	IRP	• Dialogue social. • Implication dans une politique sociale juste et dynamique.

Tableaux

LES AUTEURS

PASCAL BELLO dirige le cabinet ESG Score, société internationale de conseils en stratégie, basée à Paris. Il est un spécialiste des problématiques du Développement Durable et de la RSE et accompagne les entreprises dans la transformation de leurs modèles d'organisation et de gouvernance. Il a débuté sa carrière dans la fonction Ressources Humaines et a ensuite créé une agence de notation sociale qu'il a dirigée de 1999 à 2011. Auteur de plusieurs ouvrages d'économie et de gestion, il est un conférencier reconnu et participe à de nombreux forums et congrès. Parallèlement à ses activités en entreprises, il enseigne la stratégie dans diverses Universités et Business Schools.

ALAIN BERNARD est Professeur honoraire à l'ESSEC Business School. Il a poursuivi à l'ESSEC sa carrière d'enseignant-chercheur et y a occupé à plusieurs reprises des fonctions de responsabilité : responsable des départements Sciences Humaines et Management, directeur du CERESSEC (Centre de Recherche de l'ESSEC), et directeur du Centre de Formation des Apprentis (CFA) de l'ESSEC. Il est l'auteur de plusieurs ouvrages, chapitres dans des livres et articles traitant des questions de développement professionnel, orientation et stratégies de carrière, pédagogie de l'alternance et a créé et animé un site internet www.essec-apprentissage.fr/ouvertures traitant de l'actualité de ces questions. Il est membre du comité de rédaction la Revue de Gestion des Ressources Humaines

CHARLES-HENRI BESSEYRE DES HORTS, titulaire de deux doctorats, est Professeur Emérite HEC Paris et Consultant. Ses intérêts de recherches portent sur les relations entre la gestion du capital humain et la performance de l'entreprise, et sur l'impact de la révolution digitale. Il a publié de nombreux articles et plusieurs ouvrages dont le dernier avec François Eyssette « Comment la DRH fait sa révolution » (Eyrolles, 2014). Il est activement impliqué dans des activités internationales d'études et de conseil en Europe, Afrique et Asie. Par ailleurs, il accompagne les cabinets Winego International et Misceo en tant que senior advisor.

JEAN-LOUIS BIRIEN a été directeur des relations sociales, DRH et directeur général adjoint de différents groupes internationaux. Il a présidé de nombreux comités d'entreprise, animé et participé à des négociations d'entreprises et branche professionnelle. Il est intervenu dans la résolution de nombreux conflits en France et à l'étranger. Professeur affilié à HEC Executive Education et à l'ESCEM Tours, il est l'auteur de plusieurs ouvrages sur la pratique des relations sociales.

NATHALIE ESTELLAT est conseil et coach de dirigeants. Elle accompagne individuellement et collectivement des projets de transformation au sein de grands Groupes. Elle a occupé différents postes opérationnels et stratégiques en GRH durant quinze ans, en cabinet et en entreprise dont, en dernier lieu, Secrétaire Général/DRH du Mass Market chez GDF SUEZ. Passionnée par l'humain, elle s'investit en théorie et en action dans les dynamiques d'évaluation et de développement des hommes et des organisations. Ces thèmes sont au cœur de son travail de recherche au sein du Largepa (Université Panthéon-Assas) qui vise à mettre en résonance vitalité des individus et performance durable.

BÉNÉDICTE HAUBOLD a fondé Artélie Conseil <http://www.artelieconseil.com>, après quelques années en entreprise. Le cabinet intervient à la demande de directions générales, de fonds d'investissement, d'actionnaires, afin de les aider à sécuriser sur le plan humain, des opérations stratégiques de réorganisation, restructurations, investissements,... Artélie participe également à des missions de développement de la qualité de vie au travail dans des contextes complexes, en France et à l'étranger.

JEAN-PIERRE LEDOUX a assuré des fonctions de DRH dans l'industrie, la distribution, et le secteur agro alimentaire. Il est associé-gérant d'une société de conseil –Mithra –spécialisée dans les domaines du management des organisations, de la GPEC, et de l'ingénierie de formation. Il a réalisé des études sur l'évolution des métiers de l'agriculture dans les DOM-TOM, en tant qu'expert européen. Auteur de plusieurs ouvrages sur la GPEC, il a rédigé des référentiels de métiers et créé plusieurs écoles de formation visant à développer la gestion de compétences adaptée aux évolutions de secteurs industriels. Il pilote des projets d'Assessment visant à concrétiser les orientations, évolutions ou reconversions professionnelles de salariés en décalage par rapport à leur poste actuel et aux besoins de leur employeur.

ALAIN MEIGNANT mène, auprès d'entreprises et de Branches professionnelles, des missions d'audit et de conseil en management des ressources humaines, en particulier sur la gestion des emplois et des compétences et la formation. Il a publié plusieurs ouvrages de référence sur ces sujets, et enseigne dans divers programmes d'enseignement supérieur en formation continue (notamment à l'ESSEC).

ALEXANDRE PACHULSKI est titulaire d'un Doctorat en Knowledge Management. Alexandre est Directeur Général Produits et associé fondateur de Talentsoft. Expert reconnu dans son secteur, il intervient à l'Université Paris-Dauphine et publie de nombreux articles sur son blog (www.lestalentsdalex.com) consacré aux problématiques RH et médias sociaux. Il est également l'auteur de l'ouvrage « Les Nouveaux Horizons RH », édition Diateino, 2013

ÉRIC PIETRAC, ingénieur des Mines (Ales), MBA (EM Lyon) et AMP (Harvard Business School), a débuté sa carrière comme ingénieur au sein de la Compagnie de Saint-Gobain où il a passé dix ans dans différents postes opérationnels et pays. Il a ensuite commencé une deuxième carrière en ressources humaines dans le Pétrole, l'industrie, les services industriels et les services professionnels. Il a été, en particulier, DRH du Groupe Mazars qu'il a accompagné dans son internationalisation et HR VP de Subsea7 qu'il a accompagné dans sa fusion avec Acergy. É. Pietrac est aujourd'hui consultant et coach international. Il intervient dans des contextes de forte transformation de l'organisation.

LIONEL PRUD'HOMME, Sciences Po Aix et MBA EM Lyon, capitalise une riche expérience comme DRH acquise chez Hewlett-Packard, Motorola, Coca-Cola, Engie, Alstom et Carlson Wagon-Lit Travel. Lionel Prud'homme intervient aujourd'hui au sein du Groupe IGS (directeur du Pôle RH) et à HEC. Il est auteur de livres et contribue à des ouvrages collectifs.

MARC SALEZ était associé fondateur d'Assemblance, cabinet conseil en audit social, conformité réglementaire et management de la performance RH. Il avait été DAF-DRH et Past Maître de conférences associé en Sciences de Gestion. Ancien codirecteur du M2 de contrôle de gestion sociale de l'université de Paris-Sud, il avait enseigné au sein du groupe HEC (filiales contrôle de gestion et RH) et à l'ENSAM (Comp & Ben). Il a été l'auteur ou coauteur de nombreux articles et ouvrages sur la paie, la rémunération et le management

de la performance collective, il était également Membre du Bureau Exécutif de l'association Nationale des Directeurs Financiers et du Contrôle de Gestion. Marc nous a quittés en 2013 à la suite d'une longue maladie

PATRICK STORHAYE est président de Flexity, société de conseil en RH et digital, et professeur associé au CNAM. Diplômé de Neoma Business School, il a commencé sa carrière comme consultant en management et DRH dans de grandes entreprises du secteur financier, avant de devenir entrepreneur dans les SIRH. Fondateur de RH info, il intervient dans de nombreuses instances professionnelles et les milieux académiques (HEC Exed, Toulouse Business School, Universités d'Angers et de Lille 1...)

JEAN-PIERRE TAÏEB est consultant expert en technique quantitative de gestion des RH. Diplômé du conservatoire national des arts et métiers, il a passé plusieurs années à la direction des ressources humaines de grandes entreprises comme Accor et Océ France. Auteur de nombreux ouvrages sur la fonction RH, il dirige aujourd'hui Avisée RH, cabinet de formation et de conseil spécialisé dans les aspects quantitatifs de la gestion des ressources humaines. Spécialiste des audits de la fonction RH, il enseigne également le *Pilotage de la performance RH* à l'IAE de Paris.

GILLES VERRIER est Directeur Général d'Identité RH, cabinet de conseil en ressources humaines, management et organisation. Il a été successivement DRH de divisions de Philips, Elf et Unilever, avant de devenir DRH et membre du Comité Exécutif des Laboratoires Pierre Fabre puis du Groupe Décathlon. Il a publié en 2007 « Réinventer les RH » (Dunod) qui a été primé comme livre de l'année par l'ANDRH.

REMERCIEMENTS

En mémoire de Marc Salez au nom de la communauté RH

Je tiens tout d'abord à remercier les auteurs qui n'ont pas ménagé leurs efforts et leur engagement pour la réussite d'un projet initié à la fin de l'année 2010 et qui se concrétise à nouveau aujourd'hui avec la parution de la deuxième édition de cet ouvrage qui est plus qu'une simple mise à jour. Ils ont accepté d'apporter, chacune et chacun, une nouvelle fois leur expertise à la communauté des lecteurs, ainsi que leur sensibilité personnelle. Ils ont été soucieux de livrer leurs contributions dans un cadre très défini aussi bien dans les sept premiers dossiers traitant des défis transversaux que dans les neuf dossiers suivants détaillant les pratiques RH « fondamentales ». Un auteur cependant manque à l'appel : notre cher ami Marc Salez qui nous a quittés en 2013. Ce livre est dédié à sa mémoire.

Mes remerciements s'adressent ensuite à l'équipe de Dunod, et en particulier à Odile Marion, Valérie Roche-Briotet et Laurence Baulande qui a assuré le remplacement de Valérie pendant quelques mois. Elles ont été très présentes tout au long de travail de rédaction, avec des conseils, des encouragements, des rires et... parfois... une certaine angoisse de l'inconnu.

Je tiens également à saluer l'appui sans failles de l'ANDRH, de son président Jean-Paul Charlez et sa secrétaire générale Catherine Carradot, dans de multiples projets – dont cet ouvrage – que nous avons lancés ensemble depuis plusieurs années. Mes remerciements s'adressent aussi à l'ensemble de mes relations professionnelles et personnelles au sein et en dehors du groupe HEC, dans les activités de formation, de recherche et de conseil en France et à l'étranger. À leur contact, j'ai beaucoup appris et renforcé ma conviction profonde de l'importance primordiale du champ des Ressources Humaines dans l'entreprise, champ qui reste souvent incompris tant il est divers et parfois encore en émergence.

Mes remerciements vont enfin et naturellement à ma famille – à mon épouse Nadine et mes deux grands enfants Yann et Alexiane – qui a accepté de voir sacrifier une nouvelle fois de nombreuses heures pour la finalisation de cette deuxième édition. Un dernier mot pour ma mère qui arrive aujourd'hui au crépuscule de sa belle vie remplie par l'amour donné à ses nombreux enfants, petits-enfants et arrière petits-enfants...

Charles-Henri Besseyre des Horts
Septembre 2015

PRÉFACE

On est toujours curieux des livres consacrés à la ressource humaine et au management qui paraissent à foison mais nous laissent généralement sur notre faim. Certains sont trop théoriques et abstraits ; d'autres donnent l'impression, en mettant en exergue telle ou telle valeur soi-disant nouvellement apparue que la pierre philosophale a été découverte.

De tout cela, rien, dans l'ouvrage de Charles-Henri qui, praticien de la fonction et enseignant de ce métier, nous livre une nouvelle édition de la pratique RH au quotidien. Et c'est très précisément ce dont les professionnels ont besoin dans leur vie de tous les jours.

Ils n'ont guère le temps de philosopher. Ils ont d'abord envie d'une somme intelligente de pratiques qu'ils n'ont parfois pu explorer eux-mêmes que partiellement ou incomplètement. Les défis transversaux pertinemment décrits dans la première partie du livre leur donnent la trame et les renvoient à ce qui doit impérativement sous-tendre l'exercice de leurs responsabilités. Les grandes pratiques explicitées ensuite leur permettent de décliner en stratégies, tactiques et actions les fondamentaux qui leur ont d'abord été rappelés.

L'intérêt de ce livre est donc évident et encore renforcé à un moment où le métier de DRH est en pleine mutation entre nouvelle galaxie digitale, explosion du big data, bouleversements de la réalité quotidienne du travail, etc.

Encore merci Charles-Henri pour ce beau livre que les DRH doivent avoir dans leur bibliothèque soit comme ouvrage de référence soit pour en reparcourir avec délectation, de temps en temps, un passage au fil des eaux souvent peu tranquilles de leur vie professionnelle.

Jean-Pierre Charlez

Président de l'ANDRH

INTRODUCTION

CHARLES-HENRI BESSEYRE DES HORTS

La gestion des ressources humaines (GRH) a connu au cours des dernières décennies de profondes transformations liées, d'une part, au développement de son expertise et, d'autre part, à la reconnaissance de sa contribution à la performance de l'entreprise. Se définissant comme l'ensemble des politiques et pratiques mises en œuvre pour gérer le capital humain de l'entreprise, la GRH est devenue une science de gestion à part entière s'appuyant sur d'autres disciplines scientifiques fondamentales, comme la psychologie ou la sociologie. Pour accompagner le mouvement de professionnalisation qui a fortement marqué le champ de la GRH, un nombre considérable d'ouvrages a été rédigé par des auteurs aux sensibilités et aux expériences très différentes, depuis les livres fondateurs *Monsieur Personnel*, *Personnel* et *Gestion des Ressources Humaines*, publiés respectivement en 1978, 1980, 1984¹. Plus de trois décennies écoulées depuis la sortie de ces ouvrages et cependant la question sur l'appellation même de « Gestion des Ressources Humaines » reste actuelle.

C'est dans une perspective non comptable des ressources humaines que s'inscrit ce livre qui a pour objectif de répondre aux préoccupations concrètes des acteurs concernés dans un esprit que résume parfaitement la phrase suivante : «...*ce qui distingue l'entreprise performante de l'entreprise non performante, ce sont, avant tout, les hommes, leur enthousiasme, leur créativité, tout le reste peut s'acheter, s'apprendre ou se copier...*»².

1. Amado G., Laufer J., Trepo G., *Monsieur Personnel*, Flammarion, 1978. Peretti J.-M., *Personnel*, Vuibert, 1980. Martory B., Crozet D., *Gestion des Ressources Humaines*, Nathan, 1984.

2. Vermot-Gaud C., *La Politique sociale de l'entreprise*, Éd. Hommes et Techniques, 1986.

Tout en se professionnalisant, force est de reconnaître que le champ de la GRH a connu plusieurs crises qui ont conduit au fameux « blues des DRH » sous l'effet d'un véritable « RH Bashing » de la part des critiques de la fonction RH et de ses acteurs¹. On est bien loin de l'image d'Épinal du DRH stratège, acteur influent sur l'avenir de l'entreprise. La crise de la fin de la décennie 2000 a révélé les faiblesses des modèles de développement d'une entreprise exclusivement basés sur la finance, mais a-t-elle pour autant renforcé la position de la GRH aux yeux des principales parties prenantes que sont les managers et les collaborateurs ?

Face aux interrogations légitimes sur la place de la GRH dans l'entreprise, cet ouvrage donne au lecteur des clés pour renforcer sa crédibilité, par une présentation concrète des pratiques RH fondamentales (GPEC, Recrutement, Évaluation, Rémunération, Formation, Carrières, Relations Sociales, Prévention des Risques Psychosociaux, Performance RH) tout en les articulant par rapport à des défis transversaux à l'ensemble de ces pratiques : Création de valeur, Responsabilité sociale de l'entreprise, Engagement des collaborateurs, Management des talents, SIRH (systèmes d'information RH), Ouverture internationale et Révolution digitale.

LA GRH : UN CHAMP EN PLEINE ÉVOLUTION

Pour comprendre la situation de la GRH au sein de l'entreprise, il est important de rappeler les étapes qui ont marqué l'évolution de son champ d'action : dans les pratiques actuelles se retrouvent les traces des expériences accumulées au cours des dernières décennies.

Il est ainsi admis que la *première étape* de cette évolution, environ jusqu'aux années 60 en France, se caractérise par une focalisation de ce qui est alors appelé « Gestion du Personnel » sur l'administration du personnel et le respect de la discipline. Il n'était pas étonnant de voir à l'époque d'anciens militaires occuper la fonction de chef du personnel dans un contexte où le modèle taylorien était encore dominant, aussi bien dans les entreprises industrielles que dans celles du secteur tertiaire.

Vient ensuite une *deuxième étape* où la prise en compte des contraintes externes, principalement juridiques, conduit les entreprises à mettre des juristes à la tête des directions du personnel. Leur mission principale est de veiller à ce que les réglementations du travail, de plus en plus contraignantes, soient respectées, notamment sur la durée du travail, les conditions d'hygiène et de sécurité et la formation avec, par exemple, la loi de 1971 obligeant pour la première fois les entreprises à prévoir un budget spécifique pour le développement de leurs collaborateurs.

La *troisième étape*, des années 70 jusqu'aux années 80, marque un tournant pour la gestion du personnel qui devient beaucoup plus qualitative, avec l'arrivée de psychosociologues à la tête des fonctions ressources humaines. C'est la grande époque des sémi-

1. Besseyre des Horts C.-H., « Pour en finir avec le RH Bashing », *Personnel*, décembre 2014, n° 555, pp. 44-45.

naires de motivation et la remise en cause progressive du modèle taylorien, observée particulièrement en Europe du Nord. Ce souci de l'humain se traduit par un changement de nom de « Direction du Personnel » en « Direction des Relations Humaines » mettant l'accent sur l'importance du passage du quantitatif au qualitatif. Certaines entreprises, comme Danone, élaborent un modèle équilibré de développement en insistant sur l'importance d'un projet liant l'économique et le social. C'est cette même entreprise qui a conservé longtemps l'appellation de « Direction Générale des Relations Humaines » pour désigner la DGRH.

La *quatrième étape*, à partir des années 80, est celle de l'émergence de la Gestion des Ressources Humaines en tant que champ autonome de gestion développant sa propre expertise scientifique et s'appuyant sur des pratiques professionnelles de plus en plus reconnues. C'est à cette époque qu'apparaissent les premiers ouvrages fondateurs et que se développent les formations spécialisées avec la création de nombreux parcours diplômants à l'université et dans les écoles de gestion (DESS, Mastères...). Par ailleurs, la mutation profonde des systèmes d'information, avec notamment la généralisation des micro-ordinateurs, permet alors aux responsables RH de commencer à disposer d'outils d'aide à la décision comparables à ceux dont disposent déjà leurs homologues dans les domaines de la finance ou du marketing. Aujourd'hui, l'importance cruciale des systèmes d'information RH (SIRH) se voit renforcée avec la croissance exponentielle d'Internet qui permet un partage de la GRH avec les managers et les collaborateurs.

Une *cinquième étape* se situe dans les années 90 avec la volonté affirmée des DRH d'acquérir un rôle stratégique qui dépasse la simple mise en œuvre de la stratégie. Mais cette volonté est bien souvent contrecarrée par les effets d'une crise qui place les DRH en position de simples exécutants des décisions de restructuration, une position très éloignée du rôle stratégique qu'ils rêvaient d'avoir au début des années 90. En dépit de cette situation, l'une des caractéristiques de l'évolution de la GRH durant cette période est son ouverture progressive aux autres enjeux de l'entreprise (économiques, techniques, politiques...) accompagnée du partage des responsabilités avec l'ensemble des managers et une transformation de la légitimité des responsables RH qui reçoivent l'appellation de « partenaires d'affaires » (business partners), de plus en plus utilisée au début des années 2000.

La *sixième étape* est marquée par l'impact sur la GRH de changements importants de l'environnement des entreprises depuis le début des années 2000 avec, entre autres : la montée des exigences des parties prenantes notamment en matière d'environnement et de responsabilité sociale, l'explosion des nouvelles technologies, en particulier celles d'Internet et des outils nomades, l'impact de la révolution digitale, la globalisation des activités avec une part croissante prise par les marchés extérieurs. Face à de tels bouleversements, la GRH évolue avec la prise en compte progressive de la disparition des frontières traditionnelles (géographiques, temporelles, statutaires...) de l'entreprise. Elle laisse la place à davantage d'innovation dans des pratiques qui n'étaient pas imaginables il y a seulement quelques années avec, par exemple, les efforts déployés pour améliorer la marque employeur et la gestion de la diversité. Plus récemment encore, la GRH est appelée à se rapprocher des personnes en créant les conditions d'une auto-

nomie véritable, devenant ainsi une fonction incubatrice de nouvelles idées business. On est ici proche du modèle de l'entreprise libérée telle que le propose Isaac Geetz¹.

Même si l'évolution de la GRH décrite ici rapidement ne correspond pas nécessairement à l'expérience de toutes les entreprises, celle-ci permet néanmoins de comprendre le fondement des pratiques qui sont présentées dans cet ouvrage.

En définitive, l'évolution de la GRH se caractérise simultanément par une plus grande *professionnalisation* des pratiques et par un *plus grand partage des responsabilités entre la fonction RH et les managers* : on peut représenter cette évolution dans le schéma suivant :

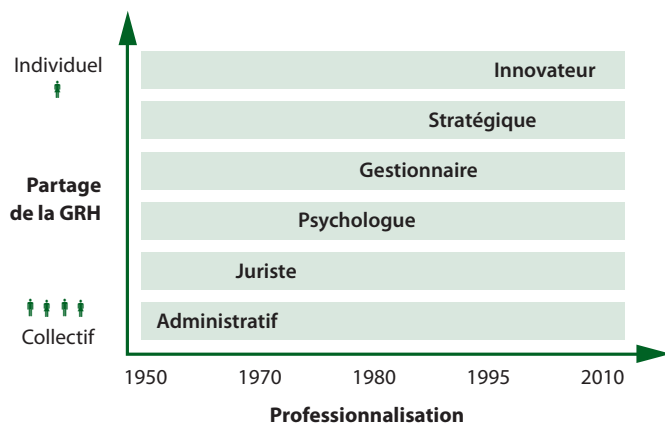


Figure 0.1 – Évolution du rôle de la GRH

STRUCTURE DU LIVRE

Le livre est structuré en seize dossiers. Les sept premiers abordent les défis transversaux que doit relever tout responsable mettant en œuvre l'une des grandes pratiques décrites dans les neuf dossiers qui suivent. Il est important qu'un ouvrage à finalité opérationnelle soit aussi l'occasion, pour le lecteur qui cherche une réponse à une question professionnelle concrète, d'aborder la pratique concernée sous un angle qui élargit son champ de vision. Le lecteur sera d'autant plus efficace dans la compréhension et la mise en œuvre de cette pratique.

PREMIÈRE PARTIE : LES SEPT DÉFIS TRANSVERSAUX

Confronté à la nécessité de faire reconnaître sa contribution à la réussite de l'entreprise, le responsable RH doit prendre conscience de l'importance des défis transversaux aux pratiques qu'il a à relever dans l'exercice de ses responsabilités quotidiennes. Chaque dossier de cette première partie est construit après une définition autour de quatre questions : Pourquoi ? Quand ? Comment ? Avec qui ?

1. Geetz I., Carney B., *Liberté & Cie, quand la liberté des salariés fait le succès des entreprises*, Champs, Flammarion, 2012.

Dossier 1. La création de valeur

La notion même de création de valeur peut être discutée, mais si l'on se limite à l'acception la plus courante, il s'agit du simple rapport entre coûts et bénéfices. La question alors posée au responsable est celle de savoir montrer à ses clients, internes et externes, les bénéfices attendus des pratiques RH mises en œuvre dans l'entreprise en regard des coûts (financiers, managériaux...) inévitablement générés. Ce défi de la création de valeur constitue pour le responsable un vrai test de validité des pratiques mises en œuvre.

Dossier 2. La responsabilité sociale de l'entreprise (RSE)

Pilier social (et sociétal) du développement durable, la RSE concerne au premier chef le responsable de l'entreprise à qui il incombe bien souvent de faire respecter par l'entreprise et son personnel les engagements pris auprès des parties prenantes. L'influence croissante des analyses des agences de notation sociale auprès des investisseurs et l'impact potentiel des risques de réputation constituent des enjeux suffisamment importants pour que le responsable concerné passe au «filtre» de la RSE les pratiques RH qu'il met en œuvre surtout dans un contexte où une nouvelle norme ISO, l'ISO 26000, est susceptible d'affecter durablement les relations entre l'entreprise et son environnement social.

Dossier 3. L'engagement des collaborateurs

Au-delà de la motivation telle qu'elle était définie dans les années 70, la notion d'engagement fait explicitement référence à une adhésion émotionnelle des collaborateurs au projet proposé par l'entreprise. Même si celui-ci est enthousiasmant sur le papier, c'est dans la réalité des pratiques que l'on observe la cohérence entre les discours et le vécu au quotidien. Pour le manager, le renforcement de l'engagement des collaborateurs passe donc par la mise en œuvre de pratiques RH cohérentes avec le projet annoncé souvent sous la forme d'un ensemble de valeurs de l'entreprise.

Dossier 4. Le management des talents

Dans un environnement où les entreprises cherchent à attirer et à retenir les meilleurs profils, le management des talents constitue un quatrième défi à relever et ceci dans un contexte où le savoir et l'innovation deviennent des avantages concurrentiels. Ce défi est par nature transversal car il impacte directement la plupart des pratiques RH décrites dans ce livre : la GPEC, le recrutement, l'évaluation, la rémunération, la formation, la gestion de carrières. L'une des principales questions qui se pose à l'entreprise est celle de la définition de la notion même de talent : les différentes approches adoptées vont d'un élitisme marqué réservant l'appellation de talent à un nombre très limité de personnes souvent qualifiées de «hauts potentiels» à une démocratisation large du concept considérant que tous, dans l'entreprise, sont (ou ont) des talents.

Dossier 5. Le système d'information RH (SIRH)

Le cinquième défi est celui de l'utilisation cohérente du système d'information en tant que condition nécessaire mais non suffisante de l'amélioration de la GRH. Historiquement, en effet, le champ de la GRH a été celui qui a connu le développement le plus tardif de ses systèmes d'information après ceux, bien sûr, de la finance-comptabilité, du marketing-vente,

de la production ou de la stratégie. Avec l'arrivée d'Internet et aujourd'hui la révolution digitale, le responsable a désormais à sa disposition un ensemble de bases de données et d'outils d'aide à la décision qui peuvent considérablement l'aider à améliorer la mise en œuvre des pratiques RH.

Dossier 6. L'ouverture internationale

À l'heure où l'Europe compte 27 pays membres aussi différents que la Lituanie ou l'Espagne et où Internet a aboli les frontières du temps et l'espace, il est difficilement envisageable pour un responsable de ne pas tenir compte de l'international même si son entreprise n'a encore qu'un marché national voire local : la concurrence ne se situe plus ni dans la même région ni dans le même pays, mais à l'autre bout du monde, où l'on produit sensiblement moins cher avec une qualité de plus en plus respectable. Il est important alors de s'interroger sur la pertinence d'appliquer certaines pratiques dans des univers culturels radicalement différents.

Dossier 7. La révolution digitale

Il est difficile de ne pas parler d'une révolution qui impacte aujourd'hui toute l'entreprise et en particulier la GRH, ses acteurs et ses pratiques : la révolution digitale. Il suffit, pour s'en convaincre, d'observer la place prise par les réseaux sociaux dans les pratiques de recrutement, de mobilité, de formation, d'évaluation... pour ne citer que les pratiques les plus concernées comme ce livre le montrera dans sa deuxième partie. Tout responsable RH se doit d'évaluer les opportunités mais aussi les risques de la digitalisation dans son périmètre d'action.

SECONDE PARTIE : LES NEUF PRATIQUES RH FONDAMENTALES

S'appuyant sur des outils concrets et des exemples de terrain, chaque dossier de la seconde partie est découpé en 7 fiches : Définition et historique, Cadre juridique, Démarches et acteurs, Principaux outils, Apport des systèmes d'information, Résultats attendus et freins potentiels, Réponses aux défis transversaux.

Les grandes pratiques fondamentales sont décrites dans les neuf dossiers suivants :

Dossier 8. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)

La capacité à anticiper est essentielle dans le domaine RH, d'où l'importance de la pratique de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC).

Dossier 9. Le recrutement

Le dossier consacré à la pratique du recrutement insiste sur son évolution profonde notamment avec l'explosion du développement d'Internet et l'apparition des réseaux sociaux.

Dossier 10. L'évaluation

L'évaluation est l'une des pratiques RH parmi les plus délicates à mettre en œuvre : il est difficile de trouver une autre pratique autant critiquée mais simultanément considérée comme aussi vitale.

Dossier 11. La rémunération

L'évolution récente des pratiques de rémunération montre plusieurs tendances lourdes qui sont reprises dans ce dossier : une individualisation croissante, un accent plus fort mis sur les formes de rémunération non monétaire, à moyen et long terme.

Dossier 12. La formation

Née en France avec la loi de 1971, la formation professionnelle a connu un essor considérable, parfois anarchique, qui a conduit récemment l'État à inciter les partenaires sociaux à réorganiser le système de la formation pour le rendre plus efficace.

Dossier 13. La gestion des carrières

La tendance lourde de la gestion des carrières est aujourd'hui de laisser à chacun la responsabilité de la gestion de sa propre carrière, mais il s'agit d'une responsabilité partagée avec l'entreprise qui doit donner des signes tangibles de direction et d'accompagnement des décisions.

Dossier 14. Les relations avec les partenaires sociaux

Comprendre l'acteur syndical, savoir mener une négociation, conclure un accord, sont autant de compétences nécessaires à tout responsable RH.

Dossier 15. Les risques psychosociaux (RPS)

Les événements tragiques qui ont marqué certaines grandes entreprises au cours des dernières années sont à l'origine d'une prise de conscience générale sur les limites du modèle de la performance à tout prix et la nécessité d'aborder la question de la prévention des risques psychosociaux (RPS) avec le même professionnalisme qui caractérise les autres pratiques RH.

Dossier 16. La mesure de la performance RH

À l'image des autres domaines de la gestion (finances, marketing...), la GRH doit pouvoir être mesurée par l'efficience et l'efficacité des pratiques mises en œuvre. Sans tomber dans l'excès de la quantification à tout prix, il semble de plus en plus important aujourd'hui de disposer d'instruments de pilotage qui lui permettent de contrôler la mise en œuvre des pratiques RH.

SOMMAIRE

DOSSIER 1	LA CRÉATION DE VALEUR	11
DOSSIER 2	LA RSE	29
DOSSIER 3	L'ENGAGEMENT DES COLLABORATEURS	51
DOSSIER 4	LE MANAGEMENT DES TALENTS	65
DOSSIER 5	LE SIRH	79
DOSSIER 6	L'OUVERTURE INTERNATIONALE	101
DOSSIER 7	LA RÉVOLUTION DIGITALE	119

LES DÉFIS

TRANSVERSAUX

PARTIE

1



FICHE 1 DÉFINITION ET HISTORIQUE	12
FICHE 2 POURQUOI ?	15
FICHE 3 QUAND ?	17
FICHE 4 COMMENT ?	19
FICHE 5 AVEC QUI ?	25

1

DOSSIER

LA CRÉATION DE VALEUR

CHARLES-HENRI BESSEYRE DES HORTS

L'une des questions les plus fréquemment posées dans l'entreprise est celle de la contribution de la gestion des ressources humaines (GRH) à la création de valeur pour les parties prenantes, qu'elles soient internes – managers, collaborateurs, représentants du personnel... – ou externes – clients, fournisseurs, actionnaires, investisseurs...

L'objectif de ce dossier est de montrer que les politiques et pratiques RH sont capables d'accroître performance, efficacité et satisfaction pour les parties prenantes. La fonction RH a en effet évolué de la notion de centre de coûts à celle, beaucoup plus positive, de source potentielle de richesses, même si la crise récente a conduit les responsables RH à se recentrer sur la réduction des coûts. Un autre effet de la crise a été de nommer plus fréquemment des managers opérationnels à la tête de la fonction RH dont la mission, selon les résultats d'une étude récente¹, est de pouvoir contribuer plus fortement à la création de valeur pour les parties prenantes. Cette évolution valorise le rôle de tout responsable qui met en œuvre des pratiques RH permettant à l'entreprise d'attirer et retenir les meilleurs collaborateurs, créant ainsi un avantage concurrentiel durable. Le défi de la création de valeur place la fonction RH dans une situation permanente d'écoute et d'interrogation : la pratique RH crée-t-elle un bénéfice supérieur aux coûts engendrés ? Pour répondre à cette question, les responsables RH vont bénéficier de l'impact de la révolution digitale, développée dans le dossier 7, qui rend l'entreprise plus agile et plus transparente.

1. Eyssette et Besseyre des Horts, 2014.

1 FICHE

LA CRÉATION DE VALEUR

DÉFINITION ET HISTORIQUE

La notion de création de valeur est très ancienne. Elle existait bien avant que les financiers ne la mettent à l'honneur dans les années 90. Frederick W. Taylor, pionnier de l'organisation scientifique du travail, démontre au début du ^{xx}^e siècle la supériorité de son modèle : la valeur créée doit être, selon lui, équitablement partagée entre patrons et ouvriers. Mais c'est surtout l'importance prise par la sphère financière dans la gouvernance des entreprises qui a donné à la création de valeur ses lettres de noblesse, avec l'apparition de la formule de la valeur ajoutée économique (*economic value added*, EVA) qui a servi de base à de nombreuses entreprises pour le calcul des bonus de leurs dirigeants.

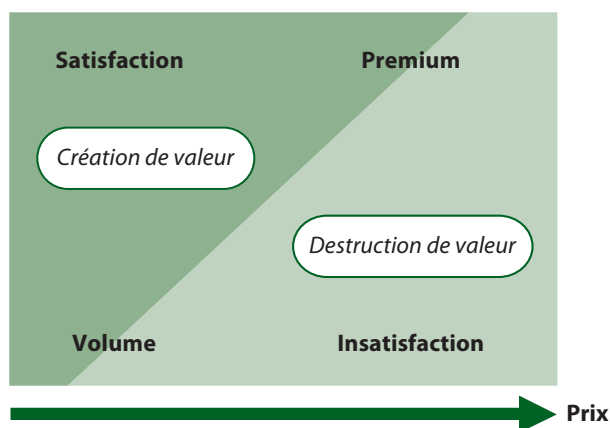


Figure 1.1 – Création de valeur pour le client

D'une manière générale, la notion de création de valeur peut se résumer *au rapport positif entre le bénéfice retiré d'une activité, d'un produit ou d'un service et le coût engagé pour la réaliser ou le produire*. C'est ainsi que l'investisseur sera particulièrement vigilant au profit réalisé par l'entreprise au regard des capitaux engagés pour l'obtenir.

Le client, lui, considère qu'il y a valeur créée si la qualité perçue du produit ou du service est supérieure au prix demandé (figure 1.1)¹.

Pour le collaborateur, la valeur créée par l'entreprise correspond au rapport entre les rétributions (monétaires et non monétaires)

1. D'après Montebello (2003).

qu'il obtient et le niveau de ses propres contributions. Cette valeur est pour lui synonyme d'équité interne – lorsqu'il se compare à ses collègues – ou externe – lorsque la comparaison porte sur des personnes ou des groupes extérieurs à l'entreprise. Pour la communauté enfin, la notion de création de valeur sera beaucoup plus large en fonction des enjeux sociétaux et environnementaux auxquels est confrontée l'entreprise. Il y a création de valeur environnementale par exemple lorsque le bilan carbone

de l'entreprise, indicateur important du développement durable, est positif au regard de la production réalisée : l'entreprise produit moins de carbone qu'elle n'en consomme.

Créer de la valeur recouvre des réalités très différentes, voire contradictoires, selon les parties prenantes concernées. Tout responsable d'entreprise doit aujourd'hui être en mesure de répondre aux attentes des parties prenantes en créant de la valeur avec les politiques et pratiques RH qu'il met en œuvre.



CAS D'ENTREPRISE

CHRONOFLEX

Témoignage d'Alexandre GERARD,

Co-Animateur de la société Chronoflex – Groupe Inov-On

La création de valeur pour moi est plurielle : c'est d'abord la recherche du bien-être des collaborateurs dans l'entreprise avec le plaisir qu'ils y trouvent et la maîtrise qu'ils ont de leur travail. Le résultat est une création de valeur économique qui se traduit pour nous par des résultats significatifs depuis quelques années malgré un contexte économique compliqué.

Cette situation a été rendue possible par, tout d'abord, le travail que nous avons fait tous ensemble pour co-construire la vision et les valeurs qui constituent le socle de notre façon de fonctionner. Nous avons ensuite développé la confiance dans l'entreprise (1) en partageant l'information avec tout le monde sans en faire un enjeu de pouvoir comme dans les autres entreprises, (2) en laissant chacun décider de participer volontairement à un groupe de travail transversal comme le choix, par exemple, des nouveaux véhicules d'intervention, (3) en passant d'une logique de contrôle à une logique d'auto-contrôle par les collaborateurs eux-mêmes et (4) en développant la culture de l'erreur qui permet de chacun de tester, d'essayer et d'apprendre des erreurs.

Comme exemple de création de valeur par les pratiques RH, ce sont les équipes qui décident elles-mêmes du recrutement à l'unanimité de même que la cooptation des « capitaines » (chefs d'équipes) qui sont nommés pour 3 ans. Les capitaines jouent en effet un rôle important car ce sont eux qui prennent les décisions importantes pour l'entreprise, comme la fixation des prix de nos services, à une majorité de 75% des membres. Pour les autres décisions, comme celle par exemple de la location des bleus de travail pour un montant de 100.000€, ce sont les groupes de travail qui décident avec le soutien au besoin d'un des trois animateurs de l'entreprise dont moi-même. Par ailleurs, nous laissons les personnes redéfinir leur propre emploi lorsque celui-ci est remis en cause par une réorganisation.



CAS D'ENTREPRISE (SUITE)

Pour les anciens managers, nous avons été amenés à redéfinir leurs rôles en séparant la compétence de la prise de décision : ces managers sont aujourd'hui reconnus pour leur seule expertise mais plus par leur statut ou leur position hiérarchique. Ils profitent alors de « barrettes d'énergie » en plus ce qui veut dire qu'ils n'ont plus besoin de consommer de l'énergie pour maintenir leur pouvoir comme dans les autres entreprises. Pour nous, les dirigeants, notre rôle a changé avec trois responsabilités essentielles : 1) maintenir la vision au cœur de l'action en apprenant à poser les bonnes questions, 2) créer un environnement nourricier pour permettre à chacun de développer ses compétences comme le montre notre vision très libre de notre université avec des formations métiers, des modules de développement personnel, et d'autres modules de découverte, 3) être le gardien du temple pour préserver cette liberté fragile en faisant respecter les valeurs. Sur le plan des rémunérations, nous avons tout modifié en établissant la règle des 3x15 : 15% du résultat mensuel du compte d'exploitation individuel par véhicule d'intervention, 15% du résultat mensuel du compte d'exploitation d'équipe de la région répartis également entre tous les salariés de la région et 15% du compte d'exploitation semestriel de l'entreprise partagés entre tous les collaborateurs de l'entreprise. C'est l'illustration la plus concrète de notre volonté de partager la valeur créée en simultanément aplatissant de 5 à 2 niveaux et en retournant la pyramide : les personnes les plus importantes de l'entreprise sont les personnes sur le terrain au contact des clients qui créent la valeur. On va même plus loin cette année en 2015 en introduisant la gestion des augmentations par le collectif qui décidera lui-même des choix à effectuer.

En définitive, créer de la valeur chez Chronoflex, c'est l'affaire de tous avec un vrai partage des responsabilités et des résultats grâce à un climat de confiance exceptionnel.

LA CRÉATION DE VALEUR

2 FICHE

POURQUOI ?

L'impératif de la création de valeur pour les entreprises est associé à une financiarisation de l'économie au cours des années 90 avec, pour les dirigeants, un objectif normatif : la maximisation de la valeur de la firme au profit des seuls actionnaires¹. Cette focalisation sur la dimension purement financière de la création de valeur a été progressivement remise en cause au cours des années 2000 avec une approche plus équilibrée, la « *triple bottom line* », réunissant les exigences de performance économique, sociale et environnementale. Ce ne sont plus les seuls actionnaires qui attendent de l'entreprise qu'elle crée une valeur essentiellement financière, mais ce sont d'autres parties prenantes – internes et externes – qui se font entendre en développant des exigences nouvelles, parfois contradictoires².

La mondialisation de l'économie, le développement des technologies de l'information et en particulier d'Internet, l'arrivée sur le marché du travail des nouvelles générations de collaborateurs, le poids pris par les organisations non gouvernementales (ONG) constituent autant de facteurs qui rendent complexe l'exigence de création de la valeur. L'une des caractéristiques essentielles de cette évolution est le développement de la transparence entre ce qui est affiché et ce qui est réalisé. Aucun responsable d'entreprise n'est à l'abri d'une situation type « WikiLeaks³ » où des parties prenantes expriment publiquement leur insatisfaction sur les actions menées et les résultats obtenus par l'entreprise, que ce soit par le biais de

canaux officiels de communication ou à travers des réseaux sociaux comme Twitter ou Facebook. Pour les salariés, des sites Internet comme Glassdoor ou GetaGreatBoss.com⁴, leur donnent la possibilité de s'exprimer librement sur leur entreprise, leurs managers, la culture et les pratiques managériales.

Créer de la valeur pour les parties prenantes internes et externes n'est pas seulement une question de choix pour les responsables d'entreprises mais un objectif incontournable sur lequel ils seront jugés. Le tableau 1.1⁵ montre la diversité des parties prenantes, leurs enjeux et les incitations associées.

Le tableau montre les raisons qui doivent inciter l'entreprise à mettre en œuvre des bonnes pratiques RH comme réponses aux enjeux des diverses parties prenantes. Un exemple célèbre de la prise en compte de

1. Vatteville (2009).

2. Porter et Kramer (2011).

3. Du nom du célèbre site Internet qui a défrayé la chronique fin 2010 en publiant des milliers de documents confidentiels du gouvernement américain

4. www.glassdoor.fr et www.getagreatboss.com.

5. Adapté de Yahchouchi (2007).

Tableau 1.1 – Parties prenantes : enjeux et incitations

Parties prenantes	Enjeux	Incitations
Investisseurs et apporteurs de fonds	Capitaux, endettement, réduction du risque	Dividendes et plus-values
Managers	Compétence pour la gestion de l'organisation	Compensations monétaires (bonus, stock options) et non monétaires (statut)
Salariés	Développement du capital humain spécifique	Salaire, bonus, emploi stable, motivation, plaisir
Clients	Loyauté à la marque, réputation, fréquence d'achat	Qualité, prix des biens et des services, estime
Fournisseurs	Efficience, réduction des coûts, innovation	Respect des engagements
Communauté locale	Licence de travailler, légitimité	Prestige local et national, respect des institutions
État	Support macroéconomique et politique	Concurrence équitable et licite, collecte de l'impôt
Autorités réglementaires	Accréditation, licence	Congruence
ONG	Légitimité, licence de travailler	Respect des institutions, intérêt commun

ces enjeux est celui de l'entreprise indienne de services informatiques HCL technologies, qui a mené avec succès depuis 2005 une transformation en profondeur de l'organisation accompagnée de résultats exceptionnels

(voir Cas d'entreprise ci-après) à partir d'une idée simple de son ancien PDG, Vineet Nayar, « les employés d'abord, les clients ensuite¹ ».

1. Nayar V. (2011).



CAS D'ENTREPRISE

HCL TECHNOLOGIES

- **Fondée en 1999**, il s'agit de l'une des plus importantes entreprises indiennes dans le secteur des services informatiques.
- **Chiffres clés 2014** : chiffre d'affaires (CA) de 5,4 milliards \$, 98 000 collaborateurs dans 34 pays.
- **Résultats depuis 2005** : CA x 7 ; profits x 5 ; nombre de clients x 5 ; capitalisation boursière x 4 ; satisfaction des clients : +60 %, satisfaction des employés : + 70 %, turnover : -50 %.

Source : site web de HCL Technologies : www.hcltech.com

QUAND ?

Les processus de création de valeur ne sont pas identiques selon les contextes que connaissent l'entreprise et les acteurs en jeu. Concernant les pratiques RH, la question du temps est cruciale car elles n'obéissent pas toutes aux mêmes cycles : le recrutement ou l'évaluation des performances sont soumis à des cycles beaucoup plus courts que la formation ou la gestion des carrières. Répondre à la question : « quand créer de la valeur ? » réclame une analyse des attentes des parties prenantes par rapport aux pratiques RH mises en œuvre. Il est inutile de complexifier ces pratiques – et donc d'en augmenter les coûts de production – au regard du bénéfice attendu, sans s'interroger sur la pertinence de la valeur créée pour les différents acteurs. Le risque est de chercher à satisfaire les attentes de tous dans un souci de légitimation en mettant l'accent sur les moyens mis en œuvre plus que sur les résultats obtenus.

Compte tenu de la diversité des attentes des parties prenantes et des pratiques à mettre en œuvre, il faut nécessairement effectuer des choix en termes d'actions pour créer de la valeur. Pour aider le lecteur à faire ces choix, le tableau 1.2 propose de distinguer les échéances (court terme, moyen terme, long terme) en fonction des acteurs (managers, collaborateurs, clients, actionnaires, société) et des pratiques RH telles qu'elles sont détaillées dans la deuxième partie de ce

livre (gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences, recrutement, évaluation, rémunération, formation, gestion des carrières, relations sociales, prévention des risques psychosociaux, mesure de la performance RH).

Ce tableau n'est qu'indicatif des priorités possibles lorsque l'on doit décider des actions à mettre en œuvre pour créer de la valeur. Selon les contextes (culture d'entreprise, orientation stratégique, nature des activités...), l'ordre de ces priorités change.

Tableau 1.2 – Priorités de création de valeur : parties prenantes vs. pratiques RH

	Managers	Collaborateurs	Clients	Actionnaires	Société
GPEC	MT	MT	MT	LT	LT
Recrutement	CT	CT	MT	MT	MT
Évaluation	CT	CT	CT	MT	MT
Rémunération	MT	CT	CT	MT	MT
Formation	MT	MT	CT	LT	LT
Carrières	LT	LT	MT	LT	MT
Relations sociales	MT	CT	CT	CT	LT
Risques psychosociaux	MT	MT	CT	MT	LT
Mesure performance RH	CT	MT	CT	MT	MT

CT : court terme / MT : moyen terme / LT : long terme

À NOTER

L'UN DES CRITÈRES CLÉS du choix des priorités est le « business model » adopté par l'entreprise selon que celui-ci est orienté vers une stratégie de volume, nécessitant plus de flexibilité dans les pratiques RH, ou orienté vers une stratégie de différenciation, s'appuyant sur un développement à plus long terme du capital humain. Dans le premier cas, on focalisera principalement les actions pour créer de la valeur sur le recrutement, l'évaluation des performances et la rémunération. Dans le second cas, les efforts porteront en priorité sur la GPEC, la formation et la gestion des carrières.

Il est donc important d'analyser la pertinence des pratiques RH par rapport au contexte en posant systématiquement la question du bénéfice qu'en retirent les parties prenantes au moment où elles sont mises en œuvre. Trop souvent, l'entreprise est soumise à des effets de

mode la conduisant à adopter des pratiques RH qui ne créent aucune valeur¹ mais ont un effet d'image particulièrement dommageable pour la fonction RH et les responsables concernés. L'un des exemples les plus emblématiques de cet effet est celui du développement, depuis une vingtaine d'années, de l'évaluation 360°. Certaines entreprises n'y sont pas préparées culturellement, ce qui peut conduire à une destruction de valeur pour l'actionnaire². En définitive, ce ne sont pas les pratiques RH qu'il faut remettre en cause mais les conditions dans lesquelles elles sont mises en œuvre pour atteindre l'objectif de création de valeur.

1. Schmidt, Guery, Mercier et Mottay (2004), Eyssette et Besseyre des Horts (2014).
2. Pfau et Kay (2002), ch. 20, p. 283-291, Thompson (2011).

Les réponses à cette question sont multiples, tant par la variété des champs d'action possibles que par l'ampleur de ces actions en fonction des attentes des parties prenantes. Néanmoins, sans avoir l'ambition d'être exhaustif, il est possible d'esquisser des pistes pour aider le lecteur à trouver ses « propres méthodes » de création de valeur dans le contexte qui lui est spécifique.

Dans la mesure où la création de valeur prend des formes variées selon les environnements et les parties prenantes concernées, on peut utiliser des leviers d'actions très différents. Le tableau 1.3¹ suggère des contributions RH pour créer de la valeur.

Traditionnellement, on distingue trois niveaux de champs d'action de la fonction RH : *un champ d'action d'administration du personnel*, socle historique la fonction ; *un champ d'action de gestion* constitué de l'ensemble des pratiques RH détaillées dans la seconde partie de ce livre ; *un champ d'action stratégique* constitué de processus transversaux intégrant un certain nombre de pratiques RH. Une question clé est celle de l'allocation de ressources (budget, personnes, compétences...) à la fonction RH pour mener à bien ses missions sur ces trois champs d'action. L'allocation de ressources se concentre d'ordinaire sur les deux premiers champs alors que c'est précisément dans le dernier champ que l'on devrait affecter plus de ressources au regard du potentiel de création de valeur qui le caractérise (figure 1.2).

La figure 1.2 montre la nécessité de repenser l'allocation des ressources en faveur des champs de la gestion et de la stratégie. Il ne faudrait pas en conclure que le champ de l'administration du personnel ne crée pas de valeur car, comme le souligne l'un des meilleurs spécialistes américains de la GRH², ce champ reste celui sur lequel se construit la crédibilité de la fonction RH : il reste essentiel de pouvoir « produire » les bulletins de paye à l'heure et sans erreurs pour l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise.

C'est au niveau du champ de la gestion que le potentiel de création de valeur est le plus important car c'est celui où il est possible de mettre en œuvre des pratiques susceptibles de répondre concrètement aux attentes des managers et des collaborateurs. L'analyse des pratiques RH développées dans les dossiers 7 à 15, permet au lecteur de s'engager dans une dynamique de création de valeur en s'interrogeant sur les bénéfices attendus de ces pratiques par rapport au coût de mise en œuvre. Le tableau 1.4 propose un certain nombre de questions possibles.

1. Mayo (2005).

2. Ulrich (1997).

Tableau 1.3 – Contributions RH à la création de valeur

Partie prenante	Valeur ajoutée	Exemples de contribution RH
Propriétaires/ actionnaires	Finances Réputation	Gains de productivité, coûts des services, coûts du capital humain Marque employeur
Entreprise	Finances Réputation Synergie Stratégie	Coût de la fonction RH Marque employeur, règlement des questions légales Support des initiatives et politiques <i>corporate</i> RH Alignement de l’engagement des collaborateurs avec la vision et les valeurs
Dirigeants	Finances Réputation Stratégie Continuité Efficacité organisationnelle	Coût de la fonction Marque employeur, règlement des questions légales Stratégie et politiques RH soutien de la stratégie Alignement des collaborateurs avec les buts de l’entreprise Définition et mise en œuvre d’une culture soutien des objectifs de l’entreprise Management des talents et continuité Design de l’organisation, politique de communication, processus RH
Management opérationnel	Stratégie Tactique Engagement des collaborateurs	Création d’initiatives soutenant les buts de l’entité Consultation pour résoudre les problèmes locaux Programmes de reconnaissance, indicateurs de performance sociale, management de la performance
Collabora- teurs	Finances Motivation Développement	Salaire, bonus, structure des avantages sociaux Politiques et programmes RH Apprentissage et développement, gestion des carrières

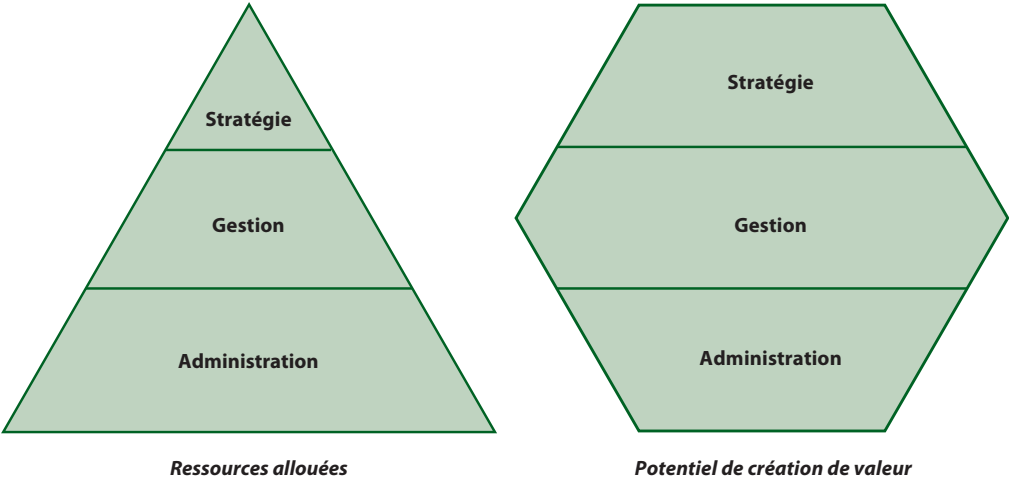


Figure 1.2 – Déséquilibre entre ressources et création de valeur