

Décliner la stratégie business en pratiques RH : du discours au concret

Par Gilles Verrier,
Directeur général d'Identité RH et Professeur à Sciences Po



Parions que les propos sur le « *caractère stratégique des ressources humaines* » vont refluer au fur et à mesure que s'amélioreront les résultats des entreprises. Tarte à la crème du langage managérial, ce discours permet d'adresser aux salariés un message positif à bon compte. Certains dirigeants le pratiquent comme une figure de style et un passage obligé. D'autres en sont convaincus... sans que les actes suivent. Et de moins en moins nombreux sont leurs collaborateurs qui, au vu de ce qu'ils vivent au quotidien, croient à de telles déclarations de principe.

Et pourtant ! Des entreprises montrent qu'il est possible de mettre en œuvre une approche concrète, pragmatique, organisée, faisant de la dimension humaine un levier de leur développement. Elles ont construit une réponse structurée à une question : « *De quelles pratiques RH avons-nous besoin pour mettre en œuvre notre stratégie Business ?* »

En apparence, l'exercice est simple. La démarche globale consiste à décliner sur le plan RH le projet stratégique de l'entreprise. Le point de départ est constitué du positionnement ciblé par l'entreprise sur son marché et de ses facteurs de différenciation par rapport à ses concurrents, de ses axes stratégiques ainsi que de ses priorités de développement en termes de produits, de marchés ou de positions géographiques. C'est en détaillant ces éléments, puis en les croisant avec les différentes dimensions RH qu'il est possible de définir l'identité que l'entreprise doit développer sur le plan RH pour servir son projet stratégique, et donc d'identifier où elle doit investir en priorité dans le domaine RH.

Prenons un exemple : les dirigeants de Danone l'ont souligné à maintes reprises, le premier facteur de différenciation de ce groupe est la vitesse. Lorsque ses concurrents mettent plus d'un an pour passer d'un concept innovant à un produit disponible dans les rayons, il ne faut que 6 mois à Danone. Pour permettre ce positionnement, Danone a mis en place une organisation décentralisée, privilégiant le principe de subsidiarité et la prise de décision au plus bas niveau, retravaillant chacune de ses politiques RH pour valoriser l'autonomie et la prise d'initiative de ses salariés. Dans son enquête d'opinion interne, c'est cette dimension qui est mise en avant par les collaborateurs comme le premier facteur d'attractivité de Danone en tant qu'employeur.

Dans les faits, une démarche de ce type se heurte à plusieurs obstacles : elle suppose que les choix stratégiques de l'entreprise sont définis et stabilisés. Elle nécessite que la fonction RH veuille investir ce terrain, qu'elle sache « sortir le nez du guidon » et imposer sa légitimité sur ce terrain, puis qu'elle maîtrise les savoir-faire nécessaires. Ceci alors que, dans l'entreprise ou dans le monde de la recherche, les hommes de stratégie et de RH travaillent rarement ensemble.

Approche plus classique et répandue, cet exercice de déclinaison peut être appliqué aux compétences et aux métiers, en mettant en œuvre une démarche de GPEC. Avec un bémol : nous ne parlons pas ici de l'exercice formel pratiqué du fait de l'obligation légale et centré sur les relations sociales. Mais bien des impacts des choix stratégiques de l'entreprise et des évolutions de son environnement sur les .../

/... compétences requises dans le futur. Du fait de sa pertinence, le travail de déclinaison de la stratégie à 5 ans en conséquences sur les métiers réalisé par American Express en France a ainsi été repris dans l'ensemble des pays où ce groupe est implanté (y compris aux Etats-Unis, pourtant peu familiers avec ce type de démarche.)

La stratégie Business peut enfin être déclinée au niveau du management. On ne le répétera jamais assez : il n'existe pas de pratiques de management qui soient bonnes dans l'absolu, quelle que soit l'entreprise, mais seulement des pratiques dont elle a besoin pour déployer son projet stratégique. Ainsi, Le changement de business model de PagesJaunes a conduit ce groupe à redéfinir sa stratégie en 2010, puis à traduire ces transformations en attentes concrètes vis-à-vis de ses managers. Leur capacité à « *Décider, agir et réagir rapidement* » est par exemple devenue primordiale pour que l'entreprise puisse basculer vers l'ère internet.

De même la capacité à « *Accompagner ses collaborateurs en difficulté* » a été identifiée comme essentielle au vu de l'ampleur des transformations engagées.

Procéder à ce travail de déclinaison de la stratégie business, que ce soit de façon globale pour définir l'identité employeur que doit cibler l'entreprise, ou que ce soit en se centrant sur les compétences ou sur le management, permet d'orienter les pratiques de gestion des hommes vers la mise en œuvre du projet stratégique. Cette approche présente un second intérêt : en explicitant les articulations entre stratégie et pratiques RH et de management, elle permet à ceux qui ont à les faire vivre au quotidien de comprendre leur Pourquoi. Elle introduit du sens dans la GRH qui n'est plus alors vécue par les managers et les collaborateurs comme constituée de contraintes désincarnées ou de processus à respecter, mais comme le moyen de contribuer effectivement à l'implémentation de la stratégie.

Un projet accompagné par Identité RH : décliner la stratégie de



en projet RH

- Le besoin de l'entreprise : initialement regroupées au sein d'une même entité pour réaliser des économies d'échelle, ces marques (Cyrillus, Vertbaudet, Somewhere, etc) ont connu des dernières années une période de difficultés et de restructuration. Le pôle veut désormais tourner cette page et créer une nouvelle dynamique en définissant son « *Projet Humain*. »
- La démarche mise en œuvre : après que les éléments constitutifs de la stratégie du Pôle aient été synthétisés avec les dirigeants en un « *cadre stratégique* », plusieurs centaines de managers et collaborateurs sont sollicités par petits groupes sur la base d'un questionnaire construit avec la DRH pour définir l'identité employeur, les pratiques de management et les projets RH qui contribueront à la mise en œuvre de la stratégie. Un travail de remise à plat des processus RH est ensuite réalisé avec eux sur cette base.
- Les résultats concrets : le Pôle dispose désormais d'un *Projet Humain* découlant de sa stratégie, intégré comme tel par ses collaborateurs qui se vivent comme porteurs de ce projet.

Identité RH est un cabinet de conseil en ressources humaines créé et dirigé par Gilles Verrier, ancien DRH des Laboratoires Fabre et du Groupe Décathlon. En parallèle de son activité de conseil, il est Professeur à Sciences Po, où il codirige l'Executive Master Ressources Humaines.

AVRIL 2011