

Business Digest

Supplément

Ressources humaines

N°100
SEPTEMBRE 2000

La fonction Ressources Humaines évolue.. Et l'homme dans tout ça ?
L'accepter le changement, cela va de soi, que le changement change, c'est déjà plus dur, mais que nous ne soyons plus maîtres de tout cela, alors là, rien ne va plus ! Le DRH a pris le taureau par les cornes : il est nécessairement un stratège ou il est à côté de la plaque. Les exigences de l'individu, de l'équipe, de l'organisation, de l'environnement, de l'époque lui demandent de se transformer en pilier du management du capital humain. Les champs de la compétition de l'entreprise, système ouverts par excellence, se sont maintenant déplacés vers sa capacité à identifier, mobiliser, fidéliser, développer les compétences des hommes qui la composent. Ce changement permanent nécessite de nouveaux outils et de nouveaux comportements, au nombre desquels se comptent une plus grande réactivité et une attention permanente.

L'objectif de la neuvième édition de notre Collection "État de l'Art" est de faire le point aujourd'hui de la nécessaire transformation de la fonction Ressources Humaines.

S'appuyant sur l'expertise d'Ephata Consultants, cabinet de conseil axé sur la dimension humaine des individus, sur une enquête menée auprès de DRH et responsables de formation de grands groupes, ainsi que sur les témoignages d'acteurs de cette fonction, ce dossier fait le point sur les enjeux-clés des Ressources Humaines qui permettront à chacun de vivre et d'être acteur des changements en cours et à venir. "Car tel est le défi des Ressources Humaines" selon Brigitte de Saint Martin, Ephata Consultants, "faire avancer l'entreprise en prenant tous les hommes, tout l'homme, chaque homme en considération".

Françoise TOLLET

Directeur adjoint de la publication



La fonction Ressources Humaines est probablement celle qui, dans l'entreprise et depuis une dizaine d'années, a le plus évolué, tant sur le fond que sur la forme. Aujourd'hui, disposer d'un pôle RH compétent, innovant, véritable système ouvert à son environnement interne et externe, matérialise l'expression d'une maturité institutionnelle. On sait maintenant que dans un système ouvert, le désordre, à terme, crée de l'ordre. Les entreprises qui l'ont compris, rationnellement ou intuitivement, en sont toutes venues à la prise de conscience dynamique que leur atout le plus sérieux dans le contexte mondial actuel, c'est l'homme.

Tous les hommes, tout l'homme, chaque homme.

Les RH ont aujourd'hui pour mission essentielle de considérer l'être humain dans sa totalité. Elles ont à prendre en compte l'individu dans ses compétences globales, techniques, relationnelles, intellectuelles. *Techniques* en ce qui concerne la maîtrise du métier, *relationnelles* parce que la capacité à interagir avec les autres, à travailler en réseaux, en groupes projet, est maintenant une donnée incontournable du quotidien professionnel, *intellectuelles* parce que tout acteur de l'entreprise doit être capable d'apprendre de manière continue, c'est-à-dire d'intégrer pratiquement en temps réel les évolutions concernant sa tâche, son rôle, son environnement, ce que l'on pourrait appeler "l'entretien de son employabilité". En fait, et pour le dire de façon globale, justement, le cœur de mission de la fonction Ressources Humaines consiste à présent à mettre en œuvre tout ce qui peut concourir à court, moyen et long-terme, au développement de la capacité des hommes et de l'institution, à vivre les changements. Le but des RH pour Bruno Dufour (Groupe Auchan) : "quitter son rôle d'administrateur, régle-

LES IDÉES CLÉS

La fonction Ressources Humaines est devenue une fonction clé.

Les entreprises qui l'ont compris sont celles qui se donnent le plus de chances de réussir mutations et adaptations.

Les RH ont à donner les moyens aux hommes de vivre les changements :

Comme des opportunités et non des contraintes. Développer la capacité de travailler en réseau est au cœur de leur mission.

Les RH doivent se doter des outils et moyens nécessaires à l'exercice de leur faculté d'anticipation.

Et se rendre ainsi capables de prévoir à court, moyen, et long terme si possible, l'évolution des métiers, des fonctions, et des profils à développer ou à recruter.

Les RH doivent savoir prendre des risques, être créatifs, innovants.

Notamment pour déceler ou permettre au management de déceler les "plus" des collaborateurs. Et de garder (longtemps) les meilleurs.

Les RH doivent éveiller la conscience et la notion d'employabilité.

Et donc promouvoir l'apprentissage permanent.

Les RH doivent intégrer, tant dans leurs offres que dans leurs demandes, les apports des nouvelles technologies.

Notamment en ce qui concerne l'ingénierie de formation.

mentaire et comptable pour aller vers des missions stratégiques permettant de sourcer les expertises rares dont l'entreprise va avoir besoin." En lien soutenu avec les opérationnels, amarrées au concret, ouvertes et attentives à l'environnement, en état de veille permanente, "aux aguets", capables de prospective et de créativité, innovantes jusque dans leur façon d'être en relation avec les concurrents externes, les Ressources Humaines, en la personne du DRH, doivent évidemment être membres à part entière du Comité de Direction. La compréhension et l'adhésion à la stratégie de l'entreprise, à ses ambitions et par conséquent au déploiement des ressources de chacun pour y parvenir sera en grande partie liée à la façon dont les RH auront su non seulement la transmettre mais la montrer.

Les grands enjeux des ressources humaines pour demain

Développer pour elles-mêmes une capacité d'anticipation

Les Responsables des Ressources Humaines sont confrontés comme toutes les fonctions de l'entreprise, et de toute organisation, à la nécessité de devoir anticiper sur les changements à venir dans les 5 à 10 ans.

Un environnement provocateur

L'environnement devient de plus en plus complexe : la mondialisation des marchés, les échanges d'informations en temps réel et simultanément entre divers acteurs économiques, les migrations de populations et la transculturalité qu'elles amènent... En même temps que se développe cette complexité, l'accélération des changements oblige les hommes à s'adapter rapidement aux nouvelles don-

nées de façon à transformer ce qui pourrait être une menace en opportunité. En conséquence, les choix stratégiques sont de plus en plus incertains. En effet qui peut dire quel pourcentage des produits qui seront achetés dans dix ans restent encore à inventer ? Qui peut identifier avec précision les métiers de demain ? Qui peut mesurer l'impact effectif de l'internet sur la gestion des connaissances ? Le Responsable des Ressources Humaines est un acteur à part entière de la réflexion stratégique et de la conduite du changement.

Oser anticiper les choix stratégiques...

Devant l'incertitude, un comportement efficace serait de se doter de plusieurs scénarios d'évolution répondant à plusieurs hypothèses formulées. Aucun des scénarios imaginés ne se présentera exactement comme nous pouvons le décrire dans une démarche de visionning. S'être efforcé à décrire différents scénarios, est une excellente préparation à la flexibilité requise pour rester sur le marché, être compétitif, développer l'entreprise et les hommes qui la font exister. L'entreprise va se concentrer sur sa raison d'être majeure et externaliser les fonctions périphériques. Elle devra, *a contrario*, savoir développer de nouveaux créneaux pour diversifier son activité. Elle sera conduite à créer une constellation de filiales, chacune centrée sur un marché bien identifié exigeant une réponse technique et commerciale spécifique tout en maintenant la trans-

versalité nécessaire à une fertilisation croisée des informations et des expériences au sein du groupe.

... Et leur incidence sur les objectifs de la fonction humaine

La fonction humaine n'aura pas dans ses différents scénarios stratégiques les mêmes objectifs prioritaires. Se concentrer sur son métier de base suppose, – par exemple, et sous bénéfice d'inventaire ! – de négocier les conditions d'un reclassement pour les membres du personnel dont l'entreprise devra se séparer, les préparer au changement, les former aux nouveaux emplois qu'ils seront appelés à exercer, recréer également une forte cohésion pour ceux qui restent, les former peut-être à la recherche de la compétitivité... et bien d'autres choses encore. Développer de nouveaux créneaux pourra conduire les DRH à recruter les compétences rares qui leur manquent, à préparer certains collaborateurs à des missions nouvelles, à développer la capacité d'innovation. *Filialiser* suppose que des Responsables de haut niveau soient capables de devenir les Directeurs Généraux ou les Présidents des nouvelles filiales. Comment avoir, dans un délai court, les ressources susceptibles de relever le challenge si l'on n'a pas su se doter de scénarios de remplacement et si l'on n'a pas su anticiper sur les compétences en développant le sens du Business, en formant les équipes de direction, les chefs de service en stratégie financière, marketing, en gestion des ressources humaines ?

– RH – 18-25 ans : quelles RH spécifiques pour eux ?

Olivier Delavoye, Directeur des Ressources Humaines, Co-spirit



“Depuis quelques années, les jeunes qui arrivent sur le marché du travail sont très attentifs à l'offre globale de l'entreprise. Ils ne regardent pas simplement le salaire mais l'ensemble des conditions : intérêt du poste, intérêt du marché, politique de rémunération, possibilité de devenir actionnaire ou d'avoir des stocks-options, évolution possible et notamment possibilité d'expatriation. La plupart d'entre eux font très attention à l'équilibre qu'ils peuvent trouver entre vie professionnelle et vie privée, ce qui se traduit par une demande croissante d'aménagement du temps de travail. Mais le point le plus important est la responsabilité et l'autonomie que ces jeunes souhaitent acquérir dans leur emploi.

Face à cette nouvelle attitude, les quadras managers peuvent avoir l'impression que la génération qui les suit est moins impliquée, moins investie, mais ces changements sont source d'un enrichissement mutuel. La volonté des jeunes générations d'être plus res-

pensabilisées nécessite des changements dans les modes de management. La génération qui est en position de manager aujourd'hui doit accepter de se remettre en cause, elle doit avant tout expliquer, et convaincre ses collaborateurs, elle doit mettre en place des systèmes de management par objectif, des systèmes d'évaluation. Chez Co-Spirit, nous avons par exemple mis en place des systèmes d'auto-évaluation trimestrielle où les équipes jugent leur propre performance. La formation doit également faire partie intégrante du management. Nous pratiquons dans notre entreprise ce que nous avons appelé les “one to two”, séances de formation permanente hebdomadaires où les collaborateurs de l'entreprise viennent à tour de rôle parler de leurs métiers. L'encadrement est plus participatif, donc plus complexe, mais la tâche du manager est finalement devenue plus intéressante.

La grande chance aujourd'hui, est que les hommes et les femmes qui participent à l'entreprise veulent être acteurs du développement, mais en connaissant les tenants et les aboutissants. Ils ne veulent plus subir leur travail, mais il veulent le choisir, et si l'entreprise devient un lieu d'accomplissement personnel, alors le travail peut redevenir une vertu.

Développer sa propre capacité d'anticipation et l'inscrire dans la culture de l'organisation.

En amont de toute démarche de conduite du changement culturel, identifier ce qui fait le noyau dur de l'organisation, son savoir faire de base, sa culture, est nécessaire : rester fidèle à ce qui a fait la réussite de l'entreprise, à ce qui constitue le cœur de son identité. Néanmoins, l'entreprise doit être plus réactive par rapport au marché, à l'environnement : être en veille technologique, commerciale, juridique, innover plus vite et dans tous les domaines, prendre acte que le monde change, et faire évoluer la culture de l'entreprise.

➡ **Le développement de l'esprit créatif.**

Comment développer la curiosité, la capacité de sortir du cadre, oser ce qui ne s'est encore jamais fait ? Les Responsables des Ressources Humaines devront bien évidemment former leurs collaborateurs à la créativité, à l'innovation. Au premier chef, les spécialistes de la R&D, du Marketing, mais également tous les collaborateurs de l'entreprise – car c'est toute l'organisation qui doit devenir innovante pour être au rendez-vous des opportunités du marché – auront aussi favorisé le benchmarking, regardé ce qui fonctionne chez la concurrence et dans d'autres métiers. Pour développer cette attitude proactive face au changement, les responsables Ressources Humaines mettront en place des “systèmes” de gestion du fonctionnement de l'entreprise : le type de management, la fixation des objectifs, les modalités de rémunération et l'intéressement, la communication interne, le système d'encouragement et de suivi de l'innovation.

➡ **Le développement de l'esprit d'initiative.**

Dans un monde qui laisse place à beaucoup de passivité, comment l'entreprise peut-elle encourager l'initiative, la “création” personnelle ? Sans laisser, pour autant, au bord du chemin, ceux qui auraient plus de mal à suivre ? Ils pourraient devenir un poids pour l'organisation ou, licenciés, seraient des personnes qui trouveraient difficilement leur place dans le monde du travail faute d'avoir su ou pu développer leur “employabilité”. L'enjeu est donc important. Il s'agit de faire passer toute l'organisation d'une passivité encore trop ancrée dans la société actuelle à un comportement pro-actif, allant au-devant de l'information.

➡ **Le développement de la pensée “systémique”**

Penser “système” c'est s'habituer pour toute situation

problématique, à analyser le contexte du problème ou de l'action, à rechercher l'ensemble des incidences du problème, du projet, sur le fonctionnement de l'organisation, et à les prendre en compte dans les plans d'action. Penser “système” pour agir de façon “spécifique”.

Un enjeu pour la Fonction RH

Faire en sorte que l'esprit d'initiative, la curiosité, la créativité et une vision systémique soient encouragés, soutenus, reconnus comme la “norme” nouvelle, d'un comportement efficient et prospectif est une des missions des équipes DRH. Alors, progressivement, ces “nouveaux comportements” deviendront la “culture nouvelle”. Tout nouveau collaborateur l'intégrera parce que de multiples signaux lui seront envoyés par la direction, les collègues. Cela guidera ses priorités. L'organisation aura appris, dans la durée, à devenir innovante, anticipatrice, ouverte sur un environnement de plus en plus complexe et incertain. Les Responsables de la fonction humaine sont au cœur de ces responsabilités. Ils préparent les Ressources Humaines de demain, même s'il est difficile et incertain d'en définir le profil exact. Ils n'en sont pas les seuls acteurs. Ils se doivent d'éveiller chacun à ses responsabilités, à commencer par eux-mêmes. Que fait le/la DRH pour développer dans sa fonction et dans son équipe, les compétences nouvelles attendues à moyen et long-terme de toute l'organisation, et ainsi tenir pleinement la place primordiale qui lui revient dans une démarche prospective ? Chaque choix stratégique a des incidences diverses sur les ressources humaines et leur gestion. Mener sa propre investigation – créative comme il se doit – et identifier les plans d'action qui développeront les compétences attendues à moyen et long-terme de toute l'organisation est nécessaire.

Une répartition du pouvoir en pleine mutation

Si l'on veut transférer aux managers la responsabilité directe des hommes et des équipes et leur permettre d'exercer pleinement leurs responsabilités il s'agit de devenir auprès de ces managers des consultants internes, leur permettant d'analyser les situations, d'identifier les besoins, de proposer des solutions, tout en recherchant les moyens de les mettre en oeuvre. Cet exercice de la fonction pose la question de la répartition du pouvoir entre le Responsable hiérarchique et le Responsable des Ressources Humaines – responsabilité directe pour l'un et pouvoir d'influence, autorité de compétence pour l'autre. Perte ou gain ? A chacun de le dire !

–Et la motivation dans tout ça?

D'après Claude LEVY-LEBOYER, La motivation dans l'Entreprise, Editions d'Organisation, 1998

Modèles théoriques (validés à ce jour) Théorie des processus cognitifs	Comment motiver ?
La motivation comme décision rationnelle d'agir pour obtenir une satisfaction maximum à partir de la perception de chaque situation	Développer la perception de soi, des autres et de la tâche à accomplir, intégrer l'activité dans la réalisation des projets de vie de chacun.
VROOM	☛ Opérer tâche par tâche ☛ Améliorer la perception des résultats à obtenir ("valence") ☛ Améliorer la perception des conséquences du plan d'action ("instrumentalité") ☛ Améliorer l'estime de soi ("expectation")
PORTER, LAWLER	☛ Mettre en place un processus de motivation car elle est en constant renouvellement ☛ Ne pas confondre satisfaction et motivation (la première n'entraîne pas la seconde)
RAYNOR	☛ Relier le projet à mener par un individu avec son projet de vie ☛ Choisir des tâches lui permettant de réaliser son projet de vie ("effet de tâche") ☛ Choisir des tâches le rapprochant de son but final ("effet de temps")
WEINER	☛ Montrer que la cause de l'échec ne va pas se répéter ("lieu de causalité") ☛ Montrer qu'elle peut être contrôlée
Modèles théoriques (validés à ce jour) Théorie de l'auto-régulation	Comment motiver ?
La motivation comme un phénomène d'auto-régulation vers un objectif défini.	Aider chacun à se représenter le but qu'il se fixe et le chemin pour y arriver, stimuler la motivation pour la faire vivre depuis son apparition jusqu'à la réussite finale.
LOCKE	☛ Définir un but précis et accepté, et un retour régulier d'informations sur le travail réalisé ☛ Prendre en compte les processus affectifs et les processus cognitifs de chacun ☛ Savoir que l'acceptabilité d'un but est forcément déterminée par les normes internes en vigueur ☛ Savoir qu'une explication claire peut être aussi motivante qu'une participation
AUTRES THÉORICIENS	☛ Prendre en compte que la motivation est un processus dynamique, continu et holistique ☛ Pratiquer un retour d'information sur le travail réalisé est essentiel ☛ Développer la capacité de chacun à rester centré sur la tâche malgré les perturbations de l'environnement ☛ Développer celle à apprendre par l'observation des autres ☛ Choisir des personnes orientées vers leur développement plutôt que vers l'action, car leurs performances sont supérieures

Impliquer les RH dans un concept d'employabilité et d'apprentissage permanent

Une des aptitudes majeures demandées en entreprise est (et sera de plus en plus) de pouvoir s'auto-évaluer en temps réel, et de définir son potentiel à moyen-terme, dans une dynamique et une optique d'apprentissage non seulement technique mais aussi relationnel.

Chacun doit faire la preuve de sa capacité à travailler en *interaction* avec d'autres ; l'attitude gagnante est de tourner résolument le dos à la politique des prés carrés, tout en disposant de suffisamment de force pour maîtriser son *identité* au sein de son équipe et/ou de son entreprise, auprès de ses concurrents, de ses partenaires et, en tout premier lieu, de ses clients. Chaque responsable doit maintenant intégrer à sa pensée managériale la donne incontournable d'une *autonomie* croissante de ses collaborateurs, qu'il devra manager en conséquence, quitte à se trouver dans l'obligation de revisiter sa relation au pouvoir. Cette autonomie ira en s'amplifiant non seulement grâce au développement personnel des individus, mais également par la prégnance des nouveaux systèmes de communication et la familiarité croissante avec Internet.

Inform er et former spécifiquement

L'information, denrée autrefois d'un prix d'autant plus exorbitant que son accès était limité, se banalise et offre

des possibilités quasi illimitées dans le domaine de l'*ap-prentissage*, de la connaissance des environnements de marché et des opportunités de s'y mouvoir pour chaque individu. Les managers quadras d'aujourd'hui vont accompagner de jeunes salariés de tous niveaux de qualification, évoluant de plus en plus fréquemment dans une évidence non plus hexagonale ou même européenne, mais mondiale. Les salariés sont de plus en plus une communauté d'"apprenants", qui attendent de la formation qu'elle soit au service de leur employabilité. Les RH ont à prendre en compte ces dimensions nouvelles, et l'un de leurs rôles majeurs consiste à les anticiper dans un premier temps, puis à mettre en place les moyens qui répondront aux attentes et exigences engendrées par ces nouvelles réalités. Plus question de RH statiques, bureaucratiques, offrant des produits standards dont les opérationnels doivent se contenter, plus question de RH administratives bien installées dans la gestion des congés et autres aléas juridico-sociaux. Mais des RH se tenant au service réfléchi des opérationnels et des fonctions support, à l'écoute attentive des salariés et du marché, innovantes dans les réponses proposées. Des RH composées en grande partie d'experts capables d'analyses de besoins fines, et de propositions adéquates, créatives et efficaces. Des RH, enfin, exemplaires dans leur capacité à vivre et à accompagner le changement, parce que aptes à l'appréhender sans se priver d'une réflexion profonde et fertile sur le sujet lui-même.

Ici se joue l'insolite paradoxe, passionnant et subtil, de la

– RH de demain

Le poète énonçait "Quoi? L'éternité..." Nous, nous pourrions encherir: "Quoi? Le changement..." Reconnaissons qu'il frappe fort, celui-là... Que les choses changent, passe encore, mais que le changement lui-même ne cesse de changer, voilà qui devient déroutant. Et pourtant notre réalité quotidienne se tient là, dans cette mouvance permanente, dans ce grand tournoiement quasi fou, que nous ne savons plus critiquer, qui nous échappe, fait de nous des victimes parfois inconscientes de l'être, parfois consentantes par défaut. Ce qui nous manque le plus, ce dont ce temps nous prive, c'est de recul, du recul de la pensée. S'agit-il vraiment d'une fatalité, ou serait-ce notre lassitude, finalement, ou notre inconscience, qui nous rendraient étranger à notre propre souffrance? Comme une sorte de défense astucieuse que l'homo economicus aurait inventée pour éviter de se trouver face à trop de contradictions entre ses désirs et sa réalité de vie... Parce qu'enfin, à qui cela convient-il vraiment de travailler toujours davantage, de jongler avec les infaisables 35 heures, de voir ses enfants à la sauvette ou de se contraindre à leur consacrer une après midi par week-end, parce que, quand même, on a son honneur de parent, et puis c'est bien, les enfants, et on ne les a pas fait seulement pour qu'ils deviennent à leur tour des super champions de la compétitivité...



Même les plus aveugles d'entre nous sentent confusément que quelque chose ne va pas. Sur la boîte de vitesse du bolide emballé, la marche arrière est définitivement hors d'usage. Pas si grave. Mais le moteur, à plein régime de sa cinquième vitesse, donne des signes de surchauffe. Pas de sixième prévue, qui atténuerait un peu les vibrations. Le plus inquiétant cependant, c'est que la pédale de freins ne répond plus. Mais comment faire? Ceux qui s'époumonent à crier que le mur se rapproche dangereusement font figure de mauvais prophètes, quand ce n'est pas d'empêcheurs de danser en rond... De merveilleux grands managers "intelligents", patrons d'empires économiques monstrueux, ont à disposition d'obéissantes et consentantes armées de chefs aux titres ronflants, qui ne se réveillent que lorsqu'on les jette parce qu'ils sont usés, et pour la plupart, ne se remettent jamais de ce rejet. En ces temps agités, beaucoup d'entre eux se pensent généraux et stratèges, lorsqu'ils sont en réalité adjudants chef et gardes chiourmes... Reste que c'est sans doute aux "autres", à la foule de tous les autres qui, bien que dotés de peu de pouvoir sont cependant les plus nombreux et les plus opérants, d'augmenter leur niveau de conscience en refusant obstinément que l'on pense à leur place, que l'on joue avec eux comme avec des objets et en abandonnant résolument le statut de victime. L'enjeu est immense. Parions qu'il n'est cependant pas démesuré. Comme disait, déjà, le Zénon de Yourcenar "Ainsi va le monde, monsieur le Prieur..." Brigitte de Saint-Martin, Ephata Consultants

fonction RH : avoir toujours, en terme d'évolution du système et de ses enjeux, une longueur d'avance, être en prise directe avec la progression de la stratégie émanant du comité de direction, et, dans le même temps, être le lieu fort de la réflexion, de la possibilité de prise de recul. C'est autant que possible un pôle de "sagesse" et de "paix" au cœur de l'entreprise en perpétuel mouvement.

Savoir prendre du recul

Les RH doivent donc jouer à la fois l'extrême attention et la coopération avec le terrain pour être en mesure de fournir des réponses aux besoins identifiés. Elles doivent également être capables de prospective sur l'évolution des tâches, des métiers, des rôles et des fonctions, afin d'y préparer les hommes et les équipes qui devront les assumer demain. Au sein même du département RH, une cellule de "veille évolutionnelle" devrait exister. Apte à lire et à analyser les "signaux faibles" tant internes qu'externes, la mission de cette cellule consistera essentiellement à mettre en œuvre une réelle et efficiente gestion prévisionnelle des emplois et des compétences : gestion souple, vive, dépoussiérée des lourdeurs et des lenteurs d'un autre âge. En matière de recrutement, puis de stabilité raisonnable des meilleurs collaborateurs dans l'entreprise, l'attente de l'ensemble du management, tous types de culture d'entreprise confondus, manifeste d'ores et déjà un haut niveau d'exigence vis à vis des RH. Aux RH, donc, de faire passer le message : de plus en plus, c'est l'emploi qui conduira à une qualification et non la qualification qui conduira à l'emploi. Et à elles d'inventer les possibilités et les conditions d'un auto-apprentissage responsable.

Réfléchir, vendre et maîtriser la flexibilité, se mouvoir dans l'interculturalité

Flexibilité et mobilité demandent à être perçues de manière différente et élargie.

Flexibilité, mobilité, interculturalité

La pression exercée par l'environnement d'origine sur les entreprises est forte, changeante, complexe. Elle exige que chacun développe sans cesse et au mieux ses capacités de flexibilité, qu'elles soient d'ordre mental, comportemental et psychologique, ou culturel (capacité d'adaptation à d'autres méthodes, à d'autres organisations, à d'autres managers et/ou managés. Acceptation rapide de la mobilité géographique, faculté d'ajustement à d'autres cultures...) L'espace et les repères temporels ont changé, il ne s'agit plus de se mouvoir dans une unité de temps et de lieu mais d'évoluer dans un espace aux contours, encore confus,

nommé "mondialisation".

Ces réalités nouvelles confèrent une réelle valeur ajoutée à ceux qui, déjà, sont capables de saisir promptement des mécanismes de pensée différents des leurs, d'inventer d'autres modes de fonctionnement, d'accepter sans trop d'états d'âme les décalages (horaires et intellectuels!), de les gérer, voire d'en créer à leur tour le moment venu. Les RH ont à honorer, dans ce contexte, une mission d'anticipation, de préparation, de "fertilisation du terrain". En concevant, puis en réalisant des systèmes qui permettent l'émergence des potentiels créatifs de chaque collaborateur de l'entreprise, les RH favorisent l'innovation, laquelle se concrétisera efficacement tant en matière de création de produits que de services. Pour les individus et les équipes s'ouvre ainsi, à terme, la possibilité et/ou la permission d'être différents, de faire différent et, finalement, de "faire la différence" sur le marché.

La *mobilité* géographique requiert quant à elle un équilibre personnel suffisamment développé pour faire face à des pertes de repères ponctuelles, au bouleversement des habitudes, mais également aux secousses périphériques qui atteignent alors la cellule familiale et le réseau relationnel en place. Les conséquences de la mobilité sont hétérogènes, transversales, multipartites et souvent méconnues des entreprises qui l'exigent. En outre, l'Europe semble naturellement peu encline à la mobilité; les États-Unis ont intégré depuis longtemps cette donnée à leur culture.

Dans cette conjoncture, les RH ont un rôle important à tenir, rôle de facilitation et d'accompagnement dans la bonne résolution de cet ensemble de défis.

Comment aider chaque homme et l'ensemble des hommes à gérer leurs résistances au changement, à revisiter leurs certitudes?

Comment développer leur flexibilité tout en maintenant chez eux une notion d'appartenance à l'entreprise, non aliénante mais réelle?

L'acceptation de la *flexibilité*, de la *mobilité* et de ce qu'elles entraînent est l'affaire de chacun, de chaque entité, et de l'entreprise toute entière. Elle relève donc à la fois d'un état d'esprit individuel et collectif. Les RH, aidées en cela par la communication interne sous toutes ses formes, doivent avoir cette idée en tête et mettre en place des actions d'information et/ou de formation qui conduisent peu ou prou à l'intégration de ces concepts encore nouveaux pour beaucoup. Cela suppose qu'en amont la flexibilité ait été "qualifiée". Comment l'appré-

La matrice de Mc Kinsey

Le modèle ci-dessous repris de Mac Kinsey fait apparaître 7 éléments qui sont autant de clefs de compréhension et du fonctionnement de l'organisation.

Il est utile chaque fois que l'on se trouve en amont de la conduite d'un changement important, avant le lancement d'un projet et pour mettre en place un pilotage efficace.

La Stratégie

Il s'agit ici des choix que fait l'organisation pour remplir sa mission, aller de l'avant. C'est le plan d'action du changement, le "où va-t-on" et le "comment y va-t-on" ?

La stratégie de l'organisation est plus ou moins définie, explicitée à tous en interne ou tenue secrète, plus ou moins communiquée à l'extérieur.

Elle est plus ou moins prospective, ambitieuse ou se contente de décliner des plans d'action à court terme.

Le savoir-faire

C'est le métier de l'organisation.

Il s'agit ici non pas de la fonction de chacun mais du métier de l'organisation, de son expertise, de son champ de compétences lié en quelque sorte, à sa raison d'être.

Etre une administration publique, une entreprise de service, une entreprise de la grande distribution, ou une entreprise vendant des biens industriels colore fortement le fonctionnement de l'organisation et va interagir avec les autres composantes du système interne.

Les choix, les arbitrages, les réactions vont se faire selon des modes différents.

L'échelle du temps ne se mesure pas à la même échelle.

La Structure

regroupe les différentes directions, les fonctions, les niveaux hiérarchiques. C'est l'ossature, la colonne vertébrale de l'organisation, la répartition du "qui fait quoi", les différentes fonctions et leur regroupement en unités plus ou moins indépendantes.

Elle est plus ou moins cloisonnée.

Elle est figée ou facilement évolutive

Elle est plus ou moins conforme au fonctionnement réel de l'organisation. Aux circuits officiels peuvent se substituer, de fait, des circuits officieux que tout le monde connaît et pratique.

Les Systèmes

Les systèmes sont tout ce qui va régir l'interdépendance : systèmes d'information, les différents systèmes de gestion ; systèmes de communication.

Chacun de ces systèmes est plus ou moins performant, adapté aux évolutions à venir.

Ils sont étrangers les uns aux autres ou en étroite interaction.

Ils sont plus ou moins facilement accessibles à chaque collaborateur ; ils s'apprennent aisément ou leur fonctionnement général reste hermétique.

A ne pas confondre – faiblesse du vocabulaire – avec LE Système qui est l'interaction de ces différents clefs de l'organisation entre elles.

Le style

Par le style on cherche à décrire ce qui va être la manière spécifique de fonctionner.

Entre deux entreprises du même secteur, le style fait réagir l'une d'une façon et sa concurrente autrement. C'est ce qui fait que le Manager d'une équipe agira de façon participative alors que son collègue du service voisin sera plus autocratique avec, pourtant la même directive au départ.

Il y a un style de management dans l'organisation, un style d'autorité, un style et un ton de la communication, un style des relations interpersonnelles.

Les valeurs ou la culture

Les valeurs communes forment la culture de l'organisation, son coeur, cette réalité impalpable mais très prégnante au nom de laquelle une décision est prise par un collaborateur ; ou qui permet de juger si cela se fait ou ne se fait pas ; s'il est permis ou non de ...

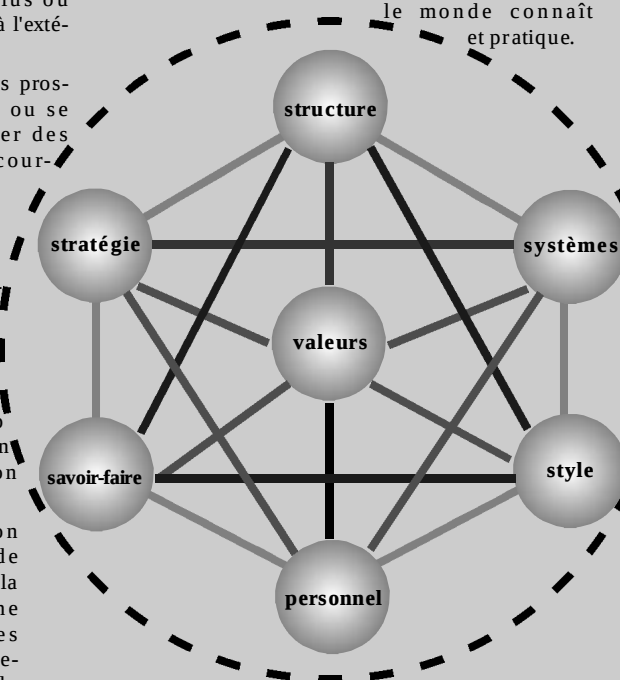
Cette culture va être plus ou moins explicitée et partagée par tous. Elle est adaptée à la stratégie et aux changements initiés ; elle est en arrière de l'évolution attendue ou, a contrario, porteuse des changements en cours.

La culture est dans une organisation ce qui évolue le moins vite.

Le personnel

Cet élément du système permet de définir les caractéristiques des hommes et des femmes de l'organisation.

C'est la carte d'identité collective du personnel : pyramide des âges, ancienneté, répartition par type d'habitat, par statut, par niveau d'études initiales ; les caractéristiques socioculturelles des différentes catégories.



hender, comment l'évaluer ? Elle est différente (et ses manifestations concrètes également) d'un poste à l'autre, recouvre des réalités spécifiques pour l'ingénieur commercial, le technicien, le dirigeant, le cadre fonctionnel, l'agent de maîtrise, l'employé. La notion de flexibilité paraît souvent abstraite. Il est nécessaire de la rendre visible, de la nommer, de lui donner un contenu, tant pour le système que pour les individus qui le composent.

Manager l'interculturel

Nombre d'entreprises évoluent déjà dans une dimension interculturelle, et ce processus tend à s'amplifier de par la mondialisation et le cortège de fusions, de délocalisations, d'organisation des équipes en business unit qu'elle engendre. Il est relativement fréquent maintenant de rencontrer des équipes multiculturelles, géographiquement distantes. On peut par exemple aujourd'hui manager, dans une multinationale, 12 personnes dans 5 pays différents, ces personnes formant bien, à elles toutes, une seule équipe.

Le manager doit alors gérer le paramètre nouveau qui consiste à manager à distance, avec ce que cela génère :

- Le manque de connaissance individuelle des hommes et des femmes de son équipe, par défaut de proximité avec les managés et, par conséquence, la difficulté d'évaluer leurs potentiels.
- L'écueil possible d'un manque de compréhension des spécificités liées à la culture de chaque pays
- Les difficultés linguistiques, (l'anglais, langue "officielle" est, semble-t-il, moins bien maîtrisé qu'on pourrait le croire, du moins dans ses nuances et subtilités).

Le défi à relever concernant la pluralité des cultures dans les équipes le sera d'autant mieux que les RH, une fois encore, auront anticipé, imaginé et préparé les personnes à le vivre. Elle peut le faire en inventant les actions qui permettront de mieux appréhender et "amortir" les différences culturelles, de développer une souplesse intellectuelle garante d'une adaptation sereine, et en proposant à ceux qui ont en charge de telles équipes, des formations, des lieux de réflexion, des rencontres programmées de partage d'expériences avec des collègues déjà aguerris en management à distance.

En terme d'interculturalité, les RH ont à la fois à penser global et local, et à la fois standard (pour qu'une culture de base commune soit partagée par tous dans tous les pays concernés) et spécifique. Elles doivent prendre le temps de déterminer ce qui relève du global, (les indispensables "communs"), et ce qui marque les spécificités

locales de l'organisation (culture, politique ...). Les ressources humaines joueront ainsi leur rôle dans l'avènement d'un interculturel intelligent, qui respecte et cultive la spécificité, de chacun, la culture de chaque pays, invitant ainsi au développement de la flexibilité et de l'efficacité collective.

Développer chez chaque collaborateur une capacité à travailler en réseau

Un acteur compétent sait interagir avec les autres, avec les connaissances des autres et avec les compétences des autres.

Il doit connaître et/ou appartenir à des réseaux internes et externes de ressources collectives. La dimension systémique doit devenir usuelle.

Le nécessaire travail en réseau

Le collaborateur compétent sera dans les années à venir quelqu'un qui sait travailler en réseau. Pourquoi ? Quelles en sont déjà les manifestations aujourd'hui ?

⇒ Le développement des projets transversaux

Le développement de l'entreprise conduit à lancer un certain nombre de projets déclinant les objectifs stratégiques que se fixe la Direction Générale. Ces projets se superposent à la réalisation des activités habituelles que chaque fonction assume. Ces projets sont confiés à des équipes constituées pour la circonstance, dont les membres sont le plus souvent pris dans des services différents, de façon à réunir autour de la table des travaux, les compétences diverses, nécessaires à la réussite du projet. Les structures matricielles sont une richesse pour l'organisation. Elles nécessitent de la part de chaque collaborateur une aptitude à mener plusieurs activités de front, et à savoir dépendre simultanément de plusieurs "patrons". Elles s'appuient sur l'exercice du leadership et sur l'autorité de compétence plus que sur le statut. C'est ainsi que voulant initialiser le développement de l'innovation au sein d'une organisation, un comité de direction peut être amené à lancer des groupes projets en charge de proposer des pistes nouvelles à explorer en termes d'innovations, produits/marchés ou autres. L'innovation a son champ d'expertise propre, sa technicité. Donner une formation, accompagner, coacher ces groupes d'innovation relève de la fonction RH. Promouvoir l'innovation, c'est aussi inciter les collaborateurs à se consulter, à se conseiller mutuellement, à mettre en commun leurs réseaux de relations internes et aussi ceux issus du passé professionnel de chacun, ou de sa fonction actuelle : groupes de recherche, syndicats professionnels, commissions...

➡ **L'exercice de la fonction personnelle gagne aussi à un travail en réseau.**

La complexité des dossiers conduit à une spécialisation. Chacun est appelé à devenir un spécialiste d'un champ de compétences relativement limité. On ne peut savoir tout faire et il convient d'y consentir. C'est la première évolution. Mais il y en a une autre, simultanée. Pour résoudre des problèmes souvent complexes, une seule expertise pointue ne suffit pas. Il est nécessaire de savoir sortir du champ de sa compétence spécifique pour bénéficier des regards extérieurs, s'associer le concours d'autres expertises. Le risque est d'adopter une solution, bonne sans doute d'un strict point de vue technique, mais inefficace car ne prenant pas en compte des composantes importantes masquées au regard du spécialiste. C'est ainsi par exemple que l'on voit – trop souvent hélas – des formations se tromper de méthodes pédagogiques voire d'objectifs parce que la culture de l'entreprise n'a pas été suffisamment prise en compte. Le fonctionnement organisationnel, les résistances au changement sont alors entrés en action, rendant inopérants les apprentissages que la formation générerait. Consulter des acteurs différents, parler du projet de formation avec d'autres, confronter les expériences au sein d'un réseau professionnel aurait fait apparaître des facteurs de réussite que seul on n'avait pas vu.

Penser “système”

Différents modèles existent, qui peuvent nous aider à analyser à fond une situation et à lancer des plans d'action efficaces. Mintzberg nous invite dans le cas d'une résolution de problème à définir la situation souhaitée avec précision, à décrire, en regard de cette situation, ce qui caractérise la situation actuelle - non pas tout ce qui se fait, se réalise aujourd'hui, mais ce qui, dans la situation actuelle est en jeu dans l'avancée attendue. Il invite encore à délimiter en conséquence l'enveloppe du problème, son périmètre, les acteurs impliqués, leur position au regard du problème. Un autre modèle plus facile à utiliser - selon Mac Kinsey (voir *matrice de Mc Kinsey* p. 8) - permet d'évaluer la situation, de mesurer où seront les synergies et les antagonismes. Cette évaluation fera apparaître les chances et les risques de cet objectif stratégique et donc d'inclure dans le plan d'action les différentes étapes de la résolution. Cette vision systémique est attendue de tout collaborateur. L'opérateur sur une ligne de fabrication est de plus en plus appelé à réagir aux aléas, de façon rapide, en quelques secondes. Ceci suppose qu'il ait, quasiment par réflexe, une bonne intelligence de la situation et donc qu'il ait acquis auparavant une connaissance suffisante de l'ensemble du process ; qu'il se perçoive comme un acteur en interaction avec d'autres dans les phases amont et aval, qu'il intègre les données techniques

et économiques des choix qu'il peut être amené à faire, qu'il respecte également la nécessaire sécurité des personnes et des biens inhérente à la situation ; qu'il ose enfin prendre une initiative sachant qu'il a le pouvoir d'arrêter la ligne quand tel incident se produit ou d'appeler la maintenance en fonction de son diagnostic sur les causes de la panne. Evoquons le développement de la compétence commerciale. L'entreprise demande au commercial de penser “avantages clients” et de proposer les produits et services correspondant à des besoins que le client n'a peut-être pas encore identifiés, et de conjuguer cela avec la nécessaire rentabilité économique. Mais encore faut-il avoir appris, de façon théorique, et de façon opérationnelle, à percevoir le poids, l'incidence de décisions telles qu'une remise, une clause spécifique au contrat, un délai de trésorerie... Cette dimension économique, le responsable doit savoir aller la chercher auprès d'autres fonctions pour des solutions commerciales pertinentes. Son expertise en sera élargie et n'en sera que plus reconnue.

Le management multidirectionnel

Un manager est maintenant appelé à gérer vertical et transversal. Chacun est et sera sollicité de plus en plus, par des actions transversales sur lesquelles il n'a pas pouvoir de décision direct, mais qui utilisent ses ressources pour un pourcentage de temps non négligeable. Lui-même a toutes les chances de se voir directement sollicité et de plus en plus pour contribuer à des projets ou pour les piloter. Comment gérer les priorités ?

Le sens de la responsabilité personnelle est donc interrogé par la nécessaire intégration de l'intérêt général dont les contours restent souvent flous et jamais acquis définitivement. Sa prise en compte suppose une vision systémique ainsi qu'une réelle générosité.

Impacts et utilisation d'internet et intranet **Enjeu des nouveaux médias sur le pôle formation des entreprises.**

A l'intérieur des RH, le pôle formation tient une place importante. Il y a fort à parier que c'est ce pôle qui sera le plus touché par l'emploi des nouveaux médias, si ce n'est déjà fait. “Touché”, c'est-à-dire directement atteint dans ses modes de fonctionnement, dans ses façons de communiquer avec les formés, dans la modification de son image. S'il est un lieu où l'autonomie des acteurs va se marquer d'elle-même, c'est bien celui-là. Le futur formé se trouvera d'abord en charge, via le web ou intranet, de sa propre évaluation dans le champ de compétence où il désire se former ou se perfectionner. C'est une bonne nouvelle pour les services formation qui devraient ainsi

Dans cinq ans, quelles seront d'après vous les aptitudes / attitudes / qualités majeures attendues d'un collaborateur?	Dans deux ans, quelle sera d'après vous la mission majeure de la fonction Ressources Humaines	Dans la perspective de vos deux réponses, quel objectif prioritaire fixeriez-vous à court terme à la fonction Ressources Humaines
Jean-Pierre Imbert Directeur général AGILENT TECHNOLOGIES Autonomie / automotivation Adaptabilité Capacité à être positif et à communiquer Adaptabilité, flexibilité en terme d'écoute des clients, d'analyse de l'environnement, de prise en compte des contraintes Capacité de coopération vs un esprit de caste Esprit de synthèse	Attirer, recruter, retenir les meilleurs EMPLOI : embauche – mobilité – formation – compétences... vs relations sociales Aide au recrutement Elaboration et audit des règles d'animation, de formation, de classification, proposition d'accords sociaux pour améliorer le fonctionnement de l'entreprise. Le développement des hommes	Préparer les changements Être au service des opérationnels pour la gestion des hommes (et non l'inverse) Continuer à progresser au grand profit de la performance économique et humaine de l'entreprise. Susciter la confiance, donner du temps et créer la confiance Mettre en place les actions de formation adaptées L'implication forte dans la stratégie de l'entreprise La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences L'anticipation sur le turn-over des potentiels Une politique de rémunération attractive
Béatrice Gosset Directrice de l'Institut du Management AIR FRANCE Un bon équilibre psycho-affectif lui permettant de s'insérer dans un groupe harmonieusement, d'être clair sur ses propres capacités, intellectuelles, techniques, managériales et donc d'en optimiser l'usage en œuvre, de s'engager au service de ses propres idées, de son idéal et du groupe. De s'opposer le cas échéant		
Christian Boiron Président Directeur général Laboratoires BOIRON Engagement, ouverture et équilibre personnel		
François Potier Dir. Ressources Humaines PINAULT / PRINTemps / REDOUTE Il doit être un spécialiste, mais pas au détriment de la culture générale. Il doit posséder de grandes aptitudes pour s'adapter au changement du marché et de l'environnement de l'entreprise. Il sait tirer le meilleur parti des systèmes d'information. Il est humain et honnête dans sa démarche professionnelle. Il est "international".		
Patrick Mougne Président Directeur Général SAGGEL TRANS ACTIONS L'autonomie, la gestion de la complexité, la connaissance de soi et de son potentiel, la capacité à travailler en réseau, la prise de distance à l'égard de l'information		
Véronique Dupré Directeur général adjoint Chambre de Commerce et d'Industrie de Versailles		

résoudre l'éternel problème du stagiaire du lundi matin qui vient "subir" une formation dont il ne connaît que vaguement le thème ("c'est mon manager qui m'a inscrit...") où pour laquelle il a bien postulé...il y a deux ans... Il existe dorénavant des online assessments centers qui permettent de s'auto-positionner en amont puis après un module de formation. Via intranet, il devient également possible de faire accéder à des auto-évaluations sur mesure en fonction des souhaits et besoins du service formation et des ses choix pédagogiques. Ces grilles peuvent parfaitement être conçues par les responsables formation, voire les formateurs, devenus, à terme, concepteurs multimédias. Magique intranet, qui permet aussi la formation à distance, avec un vrai professeur qui rejoint ses formés sur site à travers "la toile", et peut aller ainsi jusqu'à personnaliser la relation. Ces mêmes responsables formation peuvent accéder à des "market place formation", places de marché virtuelles où les donneurs d'ordre qu'ils sont mettent en ligne leurs appels d'offre et les gèrent à distance.

Le e-learning, nouvel outil de développement de compétences

→ Interactivité et parcours pédagogique adapté

Les salariés "apprenants" peuvent accéder à la formation de leur poste de travail, exactement au moment où ils le souhaitent. Ils sont testés et leur niveau est évalué au début de la formation afin de pouvoir leur proposer une formation adaptée à leurs besoins. Des tests, des quiz et des simulations proposent un apprentissage bien plus vivant qu'un cours magistral.

→ Les 4 ingrédients du e-learning selon Smart canal (ASP : Application Service Provider spécialisé dans le e-learning)

♦ *La communication et la coopération* : Les apprenants communiquent par e-mail, participent à des forums de discussion et des conférences virtuelles.

♦ *L'acquisition de connaissances par l'expérimentation* : La

– Schneider Electric – Des parcours de développement organisés



Témoignage – Michèle Chéron,
Vice-President Human Resources Europe (Schneider Electric)

BD : Voyez-vous une spécificité propre aux personnes qui ont aujourd'hui entre 20 et 35 ans?

MC : Ils sont prêts à prendre des risques. Ils attendent avant tout une expérience internationale et un "contrat de développement", en complément du traditionnel contrat de performance. Leur demande est aigüe en matière d'investissement formation et de possibilités d'expériences variées tant géographiques que professionnelles. Nous avons développé une politique ressources humaines spécifiquement orientée sur l'investissement sur les individus : intéressements collectifs, actionnariat, mais avant tout l'accent

est mis sur trois axes majeurs :

- + l'investissement formation (5% de la masse salariale en France)
- + le suivi individuel des potentiels, avec une préparation des opportunités et parcours internationaux de carrière (300 expatriés de toutes nationalités pour 6500 managers répartis dans 130 pays)
- + des "people reviews" annuels, orientés sur la définition de plans de développement, incluant les parcours à prévoir pour les hauts potentiels

Le résultat? Une fidélisation importante des hauts potentiels, même si les jeunes, contrairement à leurs aînés, n'envisagent plus de faire carrière dans la même entreprise. Et ce par la responsabilisation des jeunes recrues, le développement de nouvelles activités e-business et l'essaimage d'activités périphériques au groupe.

BD : Quels risques se dessinent pour la génération précédente, qui se trouve en position de management?

MC : Nous y faisons très attention. Nous restons convaincus de continuer à investir dans le développement de ces personnes pour qu'elles soient aussi le moteur de changements. Nous organisons aussi des formations benchmarking avec des managers homologues d'autres grands groupes (tels Renault, Thomson ou Usinor) de façon à favoriser encore l'ouverture de leurs champs de vision.

BD : La "Nouvelle Economie?" est-ce une évolution aujourd'hui surdimensionnée ou est-ce une réalité capable de modifier les rapports de l'homme à son travail et son environnement?

MC : L'impact est là. Sans bousculer la vie des personnes, les changements ne peuvent être ignorés. Les modes de travail changent ne serait-ce que parce que l'information est là, disponible pour tous. Maintenant, reste à savoir si chacun va bien chercher l'information dont il a besoin, mais ceci est un autre sujet!

plupart de ces formations s'appuient sur des simulations de la réalité.

♦ *L'utilisation de techniques et d'outils :*
le e-learning est essentiellement de l'autoformation. Le formateur laisse alors la place au "tuteur".

♦ *Grâce aux modules de formation, l'apprentissage s'adapte exactement aux besoins de l'apprenant et à son rythme de progression :* Les taux de mémorisation et de compréhension sont ainsi en général supérieurs à ce que l'on obtient avec les formations traditionnelles. L'apprenant peut faire appel à une aide extérieure quand il le souhaite. On constate ainsi qu'il est possible de réduire de 40% à 60% le temps de formation. La personnalisation des formations est possible grâce à la technologie des modules de formation. Le contenu reste toujours identique, mais c'est la façon dont il est organisé et présenté qui est adaptée à chaque apprenant.

→ **Valoriser les compétences du salarié au sein de l'entreprise** (Smartcanal)

Bien cerner les compétences individuelles de ses salariés permet de leur adapter les formations et de créer une valeur ajoutée pour l'entreprise. Mettre en place une formation en ligne nécessite tout de même d'appliquer quelques règles :

♦ *Développer l'implication personnelle des salariés en matière de formation*

♦ *Mettre au point des programmes intégrant la culture d'entreprise.*

♦ *Cibler précisément les fonctions qui peuvent s'y inscrire et celles qui sont inadaptées à l'outil, à la méthode.*

♦ *Être technologiquement au point*

♦ *Être très proche des utilisateurs*

♦ *Avoir un système d'auto-évaluation*

Aux Etats-unis, la e-formation devrait représenter 60% des dépenses de formation en 2000. Il est difficile de mesurer ce qu'auront produit dans quelques années ces nouveaux modes d'apprentissage, ces nouvelles méthodes pédagogiques, et même ces nouvelles façons "d'acheter" de la formation. Il est probable qu'ils sous-tendent des évolutions culturelles et organisationnelles de grande importance, bousculant les cadres de références en place et égratignant au passage quelques idées reçues ancrées dans les esprits, lesquels devront bien finir par se remettre en cause. Elles engendreront sans doute également quelques effets pervers, peu aisés à définir d'emblée, mais dont on imagine bien qu'ils auront à voir avec la perte du lien affectif, "kinesthésique", entre formateurs et formés, entre formés entre eux. Les stages et séminaires de tout acabit, réussis ou non, ont toujours été intrinsèquement générateurs de décroisement entre les services, de connaissance mutuelle en terme d'hommes et de métiers, et donc créateurs involontaires de lien social, constitutif du développement de la

– RH –

Confronter la théorie à la pratique



Diplômé de l'ESSEC, Bruno Dufour est Directeur Enseignement et formation Auchan(Distribution), Organisational Development, membre et secrétaire du comité de direction

♦ **"Le RH moderne**, selon Bruno Dufour, est un assemblage : d'un technicien de la fonction personnel, d'un expert des systèmes d'information, d'un manager généraliste stratège, d'un homme de process et de management de projets, d'un manager des connaissances et des compétences, c'est-à-dire de l'employabilité et donc de la ges-

tion individualisée avec des facultés d'adaptation culturelle et internationale forte, réactif et flexible à souhait comme tous les acteurs des systèmes vivants.

♦ **Il lui faut, par ailleurs, dans ses équipes, être capable de mettre en place un management de réseau** lui permettant d'identifier l'ensemble des réseaux dans lesquels sont ses propres collaborateurs aux fins d'améliorer ses capacités de négociation et ses coûts de transaction dans le cadre de la mise en œuvre des nouveaux projets de la fonction RH. A ce titre, il doit faire l'explicitation du fonctionnement matriciel des organisations comme dans la mise en œuvre des nouvelles technologies, pour accélérer tous les processus d'identification des besoins, des mobilités, d'expatriation, de formation, etc...

♦ **L'école française des ressources humaines est loin de ce profil.** David Ulrich et d'autres, comme Lynda Gratton, nous ont alertés depuis quelques années sur l'évolution de cette mission, mais il semble que la grande majorité des DRH des grands groupes français n'aient pas encore saisi le contenu spécifique de cette fonction."

culture d'entreprise. Dans ce domaine également, les RH devront faire preuve encore une fois de créativité active et inventer d'autres moyens permettant aux salariés de se connaître et de ne pas rester de parfaits étrangers les uns pour les autres. L'intranet offre en outre un éventail de possibilités qui restent en grande partie à découvrir, à mettre en œuvre, et dont les RH peuvent parfaitement revendiquer la légitimité de la mise en œuvre. Le fameux "entretien annuel d'évaluation", par exemple, qui mettait souvent quelques semaines voire quelques mois pour remonter, quand il y parvenait, à la DRH pourtant fortement concernée par l'information véhiculée là, peuvent facilement être traités en ligne et permettre d'infléchir ou de conforter une politique RH sur un thème donné. Reste à imaginer des systèmes de protection et de confidentialité concernant la personne. Les partenaires sociaux sont, à juste titre, vigilants quant aux effets négatifs possibles engendrés par les nouveaux médias. Les RH sont-elles prêtes à entrer dans un dialogue social qui, lui aussi, s'augmentera sans doute la nouvelle donne que représente les nouveaux médias. Nouveaux médias qu'il va falloir d'ailleurs bientôt débaptiser, en remplaçant l'adjectif "nouveau" par un qualificatif plus adapté...

Les RH : à l'écoute des hommes et aux premières loges du changement

Il semble que la fonction Ressources Humaines ait acquis maintenant ses lettres de noblesse. La preuve de son utilité, et dans un spectre large, n'est plus à faire. Elle doivent cependant continuer à tout mettre en œuvre pour consolider son image d'accompagnatrice du changement. Le DRH doit participer aux réflexions et décisions stratégiques, en étant membre à part entière du Comité de Direction. Si cette condition n'est pas remplie, les RH restent un instrument (et seulement cela, dans toute la restriction du terme) doté d'une efficacité tronquée. Les équipes RH, quant à elles, ont à coller au plus près aux réalités du terrain, et écouter celui-ci avec une extrême attention. Quelles que soient les époques, les conjonctures, les changements, les bouleversements même, l'élément de base, le "matériau noble" de l'entreprise est et restera l'homme, la personne humaine dans sa réalité, dans sa globalité. Non, les entreprises n'ont pas d'âmes. Mais les hommes qui les composent en ont une. C'est le défi qu'ont à relever dès aujourd'hui les Ressources Humaines : faire avancer les entreprises en prenant en considération tous les hommes, tout l'homme, chaque homme.

– Presse – La réalité des RH aujourd'hui

Marie-Béatrice Baudet,

Journaliste, chef-adjointe du Monde économie s'est prêtée à un questionnaire sur les RH de demain.

Percevez-vous ou constatez-vous un changement de discours concernant les RH ?

Le discours des RH change au gré des besoins de l'entreprise. Il est nécessairement pragmatique. On imagine mal un DRH qui déciderait d'une politique sans lien avec la stratégie développée par la direction générale et la direction financière. Même si certains DRH (ils restent rares) siègent au comité de direction, la grande majorité sont des exécutants et comme tels ils deviennent, selon les époques, soit des exécutants de basse œuvre, soit de formidables recruteurs dynamiques quand le marché de l'emploi se retourne.

Un exemple ? Si la gestion prévisionnelle des emplois, qui fut au hit-parade de la littérature managériale des années 80, avait vraiment été mise en place depuis, beaucoup d'entreprises n'éprouveraient pas

aujourd'hui les pénuries de main d'œuvre dont elles se plaignent.

Il est rare de trouver des DRH qui peuvent travailler sur le long-terme. Le métier use, le turn-over y est souvent important.

Actuellement le discours ambiant est à la valorisation des ressources humaines, véritable capital immatériel de l'entreprise. L'idée est noble, mais dans la réalité, c'est plus une vitrine médiatique, exception faite de quelques sociétés qui ont lancé une démarche concrète, sachant qu'elle sera difficile à mettre en place, et qu'elle risque de demander plusieurs années.

Vers quoi les RH semblent-elles tendre aujourd'hui ?

Encore une fois, beaucoup de DRH doivent agir dans le court terme. Quelle est la préoccupation d'une DRH aujourd'hui ? Recruter et fidéliser les jeunes diplômés et les confirmés dont elle a besoin pour soutenir une activité, réussir la mise en place des 35 heures, y compris chez ses cadres, et éviter les dérapages salariaux. Dommage, par exemple, que peu de DRH réussissent à

faire entendre leurs voix lors d'une fusion-acquisition, alors que de nombreuses études anglo-saxonnes attribuent plus de 50% des échecs à une insuffisance prise en compte, en amont, des ressources humaines. Dommage encore que beaucoup d'entre eux manquent de temps pour réfléchir aux nouvelles données du marché du travail et des révolutions en cours avec le développement d'Internet. Mais là encore, il s'agit de chantiers stratégiques ou de long terme, où malheureusement les DRH n'arrivent que rarement à prendre la main.

Quel serait le portrait type d'un DRH de demain ?

Pour répondre plutôt sur un mode plaisant, je dirai simplement: un DRH qui, même vêtu d'une combinaison de cosmonaute, prendrait la peine d'enlever son casque pour écouter le terrain...

BIBLIOGRAPHIE

L'entreprise partagée ?

Robert THOMAS, Editions Maxima-Laurent Dumesnil, janvier 1999 (résumé dans Business Digest 85)

Changing the way we work

R. Meredith BELBIN, Butterworth-Heinemann, février 1997 (résumé dans Business Digest 64)

La lutte pour la reconnaissance,

Axel Honneth, Cerf, février 2000 (résumé dans Réflexion Faite 41)

Human Resources Champions

David Ulrich, Harvard Business School Press, janvier 1997

The Future of Work

Charles Grantham, McGraw-Hill, Décembre 1999 (résumé dans Business Digest 96)

All hat and no cattle

Chris Turner, Perseus Books, octobre 1999 (résumé dans Business Digest 96)

L'entreprise individualisée

Sumantra GOSHAL et Christopher BARTLETT, Editions Maxima-Laurent Dumesnil, juin 1998 (résumé dans Business Digest 79)

Learning in Action

David A. Garvin, Harvard Business School Press, avril 2000.

Working Knowledge

Thomas H. Davenport et Laurence Prusak, Harvard Business School Press, mai 2000

Le 360°

Laurence Handy, Marion Devine et Laura Heath, Éditions Insep, juin 1999

Adaptative Enterprise

de Stephan H. Haeckel, Harvard Business School Press, août 1999

Préparer les Dirigeants de demain,

sous la direction de F. Bournois et S. Roussillon, éditions d'Organisation, octobre 1998

The new deal at work

Peter Capelli, Harvard Business School Press, 1999

NETOGRAPHIE

<http://www.Ephata.com>

Réalisation du cabinet de conseil Ephata : son équipe, ses méthodes, ses références.

<http://www.Smartcanal.com>

Site de référence en matière de e-learning.

<http://www.business-digest.fr>

La bibliothèque sélective d'ouvrages et d'articles de management en résumés.

<http://www.ressources-web.com>

Annuaire des sites francophones consacrés aux Ressources Humaines. 3500 adresses, 800 entreprises qui recrutent.

<http://www.e-rh.org>

Un ensemble de ressources RH mises à disposition par un ensemble d'institutions et organismes partenaires.

<http://www.gestion-rh.org>

Les bases de la gestion des ressources humaines, un ouvrage collectif sur les Ressources Humaines en cours d'écriture sur le Web ...

<http://www.rhinfo.com>

RHinfo.com, la communauté du management et des RH

<http://www.hrevents.com/>

Site d'événements et forums pour décideurs RH.

<http://www.cuweek.com/>

Cycles de conférences aux US sur l'opportunité et les enjeux des Universités d'entreprise.



22 résumés des meilleurs livres de management et de stratégie accompagnés d'une veille éditoriale mensuelle

66 résumés d'articles de la presse internationale du management

2 suppléments, "L'Etat de l'art", pour une réflexion approfondie sur les grandes tendances du management

1 service téléphonique de renseignements bibliographiques

BULETIN D'ABONNEMENT

☐ Oui

Je m'abonne à Business Digest pour une période d'un an (11 numéros) au tarif de 3 500 F TTC* ou 533,54 € TTC

☐ Je vous adresse mon règlement par chèque à l'ordre de Business Digest et je recevrai une facture acquittée par retour du courrier.

☐ Je vous règle à réception de facture.

SOCIÉTÉ :

EFFECTIF : ☐ <50 ☐ 50-200 ☐ 200-500 ☐ >500

SECTEUR D'ACTIVITÉ :

NOM :

PRÉNOM :

FONCTION :

ADRESSE :

CODEPOSTAL :

VILLE :

TÉL. :

FAX :

E-MAIL :

*TVA (2,1%). Tarifs groupés : nous consulter. La circulaire N°471 du 17 août 1989 vous permet de déduire votre abonnement des dépenses obligatoires en matière de Formation Professionnelle.

Business Digest 42, boulevard Jean Jaurès, 92110 Clichy



42, boulevard Jean Jaurès 92110 Clichy
Tél. : 01 55 46 96 97
Fax : 01 55 46 96 95
E-mail : info@business-digest.fr

COMITÉ DE SÉLECTION ET DE LECTURE

M. Laurent Maruani, Directeur de l'Institut des Stratégies Industrielles, Diplômé d'HEC, DEA d'Econométrie, de Prévision et de Prospective à l'Université de Paris IX Dauphine, Professeur d'Economie et de Marketing au Groupe HEC.

M. Yvon Pesqueux, Normalien, agrégé des Techniques Economiques de Gestion, titulaire de la chaire "Développement des Systèmes d'Organisation" au CNAM.

M. Maurice Benzaquen, diplômé de l'école Centrale Paris, fondateur d'Altis, cabinet de conseil en management.

M. Jean-Florent Rérolle, Associé Ernst & Young, département Corporate Finance, Maître de conférence à HEC, diplômé de l'IEP Paris et de l'ISA (MBA-HEC).

M. Michel Saloff-Coste, directeur général de MSC, société de conseil en management, stratégie et communication, expert international en prospective et organisation.

M. Philippe Leroux, Président de Key People, société spécialisée dans la conception et l'animation de clubs de dirigeants engagés dans une réflexion sur le futur.

André Sole, Docteur en économie et sociologie, Professeur au Groupe HEC, expert auprès de l'APM, et membre du CIRET (Centre International de Recherche et d'Etudes Transdisciplinaires).

M. Robert Papin, professeur à HEC et à l'ISA, fondateur du département "Entrepreneurs" d'HEC, agrégé des techniques de gestion, docteur en droit, et expert en diagnostic près la Cour d'Appel de Paris.

RÉDACTION

Directeur de la Publication Gérant :
Florian Grill

Directeur adjoint de la Publication :
Françoise Tollet

Rédaction : Caroline Hummel

Web : Pierre Bernardin / Anna Kuenemann

Diffusion : Catherine Lorphelin

Editing : Constance Gournay

Imprimé par l'Imprimerie ILS
Commission Paritaire : n° 73568
ISSN : 1167-2064
Dépôt légal à parution
Prix de l'abonnement : 3 500 F/533,54€ TTC
3500 F TTC par an ; TVA : 2,1%
Prix du numéro : 400 F/60,96 € TTC

Business Digest est édité par Flodich & Co,
Groupe SDGP
SARL au capital de 50 000 F/7 622,45 €
Constituée le 17 janvier 1992
RCS Nanterre B 384 152 971
Siège social : 42, boulevard Jean Jaurès 92110 Clichy
Principal actionnaire : Florian Grill

Publication adhérente à la Fédération Nationale de la Presse Spécialisée, (Section Presse Économique Juridique Politique). © 1992, BUSINESSDIGEST, Paris

Tous droits réservés. Aucun extrait de cette publication ne peut être reproduit, sous quelque forme ou par quelque procédé que ce soit, notamment par photocopie et microfilm, sans l'autorisation écrite préalable de l'Éditeur. Business Digest et Flodich & Co sont des marques déposées.

POUR VOUS ABONNER

BUSINESS DIGEST
Service des abonnements
42, boulevard Jean Jaurès
92110 Clichy

Prix de l'abonnement :
3500 F/533,54 € TTC pour un an
(11 numéros)
Tarif étranger (hors CEE) :
3 500 F/533,54 € TTC. – TVA : 2,1 %

Les résumés parus dans les numéros précédents peuvent être commandés au prix de 200F / 30,49 € TTC l'unité. Vous pourrez obtenir la liste complète en téléphonant au 01 55 46 96 97 ou par fax, au 01 55 46 96 95. Copies multiples : nous consulter.

REMERCIEMENTS

Nous remercions toutes les personnes qui ont collaboré à ce dossier :

Marie-Béatrice Baudet, Journaliste, chef-adjointe
LE MONDE ÉCONOMIE

Christian Boiron, Président Directeur Général
LABORATOIRES BOIRON

Yves Chassard, Directeur des Etudes
BERNARD BRUNHES CONSULTANTS

Michèle Chéron, Vice-Président Human Resources Europe
SCHNEIDER ELECTRIC

Olivier Delavoye, Directeur des Ressources Humaines
CO-SPIRIT

Nicolas Denjoy, Directeur Général
SMARTCANAL

Bruno Dufour, Directeur Enseignement et formation
AUCHAN (DISTRIBUTION).

Véronique Dupré, Directeur général adjoint,
CHAMBRE DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE DE VERSAILLES

Béatrice Gosset, Directrice de l'Institut du management
AIR FRANCE

Jean-Pierre Imbert, Directeur général,
AGILENT TECHNOLOGIES

Ghislain Lafont, Directeur des Ressources Humaines
BAYARD PRESSE

Patrick Mougne, Président Directeur Général,
SAGGEL TRANSACTIONS

François Potier, Directeur des Ressources Humaines
PINAULT / PRINTEMPS / REDOUTE

Brigitte de Saint-Martin, Directeur Général
ÉPHATA CONSULTANTS

Laurent Sausseureau, Directeur Développement
INSTITUT DES CADRES DIRIGEANTS (ICAD)

Ghislaine de Senneville, Consultante associée
ÉPHATA CONSULTANTS

Martine Walter, Consultante associée
ÉPHATA CONSULTANTS

Ont contribué à ce dossier

Ephata Consultants est un cabinet de conseil axé sur la dimension humaine des individus, sur les méthodes de créativité et l'accompagnement du changement organisationnel et humain. La créativité selon Ephata : un "levier pédagogique pour l'apprentissage."
www.ephata.com

Business Digest (Observatoire des idées du management) :
www.business-digest.fr
42, boulevard Jean Jaurès – 92110 Clichy

Tél : 01 55 46 96 97 – Fax : 01 55 46 96 95 – E-mail : info@business-digest.fr
Françoise Tollet, Directeur adjoint de la publication (ftollet@business-digest.fr)
Caroline Hummel, Responsable de la rédaction (chummel@business-digest.fr)



fax : 01 55 46 96 95

email : commandes@business-digest.fr

42, Boulevard Jean Jaurès 92110 CLICHY - tel : 01 55 46 96 97

Intranet managers

☐ Oui, je souhaite connaître vos services pour enrichir l'espace management de notre intranet par les sélections bibliographiques de Business Digest ; merci de me faire parvenir votre brochure d'information.

Dossiers thématiques

les résumés des 10 meilleurs ouvrages sur le thème que vous avez choisi

☐ Oui, je souhaite recevoir les dossiers suivants au tarif unitaire de 2000 FF ttc (**) (305,15 € ttc) ou tarif abonné 1250 FF ttc

Stratégie et Prospective

- ☐ Bâtir des scénarios pour le futur
- ☐ Entreprise et Responsabilité
- ☐ Repenser la stratégie
- ☐ Piloter la création de valeur

Management

- ☐ Le management des Hommes
- ☐ Mobiliser les Hommes
- ☐ Les compétences du Manager
- ☐ Le management du savoir et de l'information

Ressources Humaines

- ☐ Piloter la stratégie RH
- ☐ Repenser le travail et son organisation

Marketing

- ☐ L'entreprise orientée client
- ☐ Repenser le Marketing
- ☐ Internet et le e-commerce
- ☐ Ecouter le consommateur

Efficacité Opérationnelle

- ☐ Maximiser la performance des processus

Abonnement

☐ Oui, je m'abonne à Business Digest pour une période d'un an (11 numéros) au tarif de 3 500 FF ttc* ou 534,01 € ttc

Bon de Commande

SOCIÉTÉ :

EFFECTIF : ☐ <50 ☐ 50-200 ☐ 200-500 ☐ >500

SECTEUR D'ACTIVITÉ :

NOM : PRÉNOM :

FONCTION :

ADRESSE :

CODE POSTAL : VILLE :

TÉL. : FAX :

E-MAIL :

*TVA (2,1%). ** TVA (5,5%).

La circulaire N°471 du 17 août 1989 vous permet de déduire votre abonnement des dépenses obligatoires en matière de Formation Professionnelle.



42 Boulevard Jean Jaurès 92110 CLICHY

Tél. : 01.55.46.96.97 – Fax : 01.55.46.96.95

[email : infos@business-digest.fr](mailto:infos@business-digest.fr)

BON DE COMMANDE