

# DISSERTATION

## INTRODUCTION

L'évolution du contexte économique, technique et socioculturel amène les entreprises à adopter une stratégie qui leur permettra d'établir des axes de développement afin de rester concurrentielles. Sénèque disait : « il n'est pas de vent favorable pour celui qui ne sait où il va ».

La stratégie de l'entreprise consiste en la combinaison des objectifs qu'elle s'est fixée et les moyens qu'elle a choisis pour les atteindre à partir d'une analyse de son environnement et en fonction de ses potentialités.

La stratégie retenue est finalement un compromis entre ce que l'entreprise veut faire, ce qu'elle a les moyens de faire, ce qu'elle devrait faire et ce qu'elle est autorisée à faire. Elle engage l'entreprise toute entière à long terme et la positionne par rapport à son environnement.

Mais l'entreprise est aussi un groupement humain et la stratégie globale va suggérer une stratégie des ressources humaines qui va s'efforcer de concilier les intérêts de l'entreprise et ceux des salariés pour obtenir une paix sociale, l'intégration et la motivation du personnel. Les ressources humaines, c'est-à-dire le potentiel humain mis à la disposition de l'entreprise pour satisfaire ses objectifs de production, donc les travailleurs, ont une place et un rôle qui évoluent. Elles sont à la fois source de richesse et obstacle majeur à la croissance suivant les coûts, les qualifications et les mentalités.

La stratégie des ressources humaines sera-t-elle toujours compatible avec les objectifs de compétitivité recherchés par la stratégie globale de l'entreprise ?

Dans un premier temps, nous verrons comment la stratégie globale de l'entreprise induira une stratégie des ressources humaines visant à améliorer la compétitivité, puis comment à son tour la stratégie des ressources humaines pourra influencer son environnement.

### **I – La stratégie des RH peut servir l'objectif de compétitivité de la stratégie globale**

La stratégie globale décidée génère la définition d'objectifs et de moyens pour chaque fonction de l'entreprise . Ainsi , la stratégie des RH devra assurer flexibilité, productivité et sera en relation étroite avec l'organisation de l'entreprise

#### **A – Stratégie des RH et flexibilité**

**Objectif de la stratégie globale :** s'adapter à la demande (coûts, quantités et qualité demandées, délais..)

Cette flexibilité peut s'illustrer au sein de la stratégie des RH à 3 niveaux :

- **Flexibilité du temps de travail** : adapter les hommes aux variations de la demande en privilégiant une organisation souple du volume horaire. Exemples négociation d'annualisation du temps de travail pour les sous traitants, recours quasi général au temps partiel pour les entreprises de prêt à porter...
- **Flexibilité des coûts** : l'entreprise sera d'autant plus compétitive qu'elle adaptera ses coûts salariaux au volume d'activité : l'individualisation des rémunérations, le recours aux primes peut assurer une meilleur adéquation des coûts salariaux à l'activité ou aux performances.
- **Polyvalence des hommes** : la formation, l'élargissement des tâches des individus peuvent assurer une plus grande **mobilité professionnelle** (aptitude à occuper des postes différents) Exemple : AXA met en place un service interne formant les salariés à des postes différents de celui qu'ils occupent habituellement. Ainsi, elle a pu réduire le recours à l'intérim ou aux CDD en période de forte activité.  
De même, une entreprise disposant d'unités implantées sur des sites différents peut favoriser la **mobilité géographique** avec pour objectif de dynamiser sa force de travail (promotions) ou tout simplement disposer d'une souplesse de l'activité.

## B – Stratégie des RH et productivité

L'entreprise doit produire à moindre coût pour rester compétitive.

Or, la **masse salariale** représente un **coût** important qu'il faudra savoir maîtriser tout en favorisant l'efficacité du travail. Les approches des RH ont évolué quant à ce concept de productivité.

- **Approche taylorienne** : Le salarié est « la main » (expression que l'on doit à Crozier lorsqu'il parle de cette approche). Exécutant passif, sa productivité est d'autant plus forte que sa tâche est spécialisée, sa rémunération proportionnelle au travail fourni et le contrôle intense. La stratégie des RH sera alors basée sur une hiérarchie marquée et une définition précise des postes de travail.

Si ce modèle a permis des gains de productivité importants, il trouve ses limites dans la motivation du salarié, la qualité du travail et le risque de conflits internes qu'il suscite.

- **Approche des Relations Humaines** : le salarié est « le cœur » et l'entreprise doit savoir écouter ses attentes. La stratégie des RH dans cette approche doit être attentive aux aspirations des salariés (ex de nombreuses firmes mettent en place des enquêtes de **satisfaction** régulières auprès de leurs salariés) favoriser leur environnement, veiller à leur sécurité, prendre en compte les aspects collectifs du travail (ex : favoriser l'intégration des nouveaux salariés).
- **Herzberg** : se basant sur la pyramide de Maslow, il insiste sur la **motivation** des hommes pour générer des effets positifs pour les travailleurs et l'entreprise. Il s'agit de dépasser la satisfaction du salarié et de mieux répondre aux besoins d'estime et d'accomplissement.

La stratégie des RH dans ce cadre peut enrichir les tâches (polyvalence favorisée), redéfinir les liens hiérarchiques (ex : responsabilisation plus forte des hommes, poids de la hiérarchie moins important)

## C – Stratégie des RH et organisation

La stratégie globale peut amener à **modifier l'organisation** de l'entreprise. La stratégie des RH sera alors directement concernée.

Qu'il s'agisse de délocalisations, de recentrage ou de fusions, la stratégie des RH est alors au cœur de l'efficacité de la stratégie globale car elle doit être en mesure d'assurer l'acceptation voire l'adhésion des hommes aux décisions stratégiques

- **Délocalisations** : impose une stratégie des ressources humaines qui devra être en mesure de **communiquer** largement ses décisions afin de permettre de conserver la cohésion interne , puis procéder à des **licenciements** (ou des reclassements) sur le site d'origine et à des embauches sur le site d'accueil.
- **Recentrage** : l'organisation de l'entreprise est repensée et les incidences sur les hommes sont nombreuses : suppression de postes, reclassements ou licenciements, formation .
- **Croissance externe conduisant à une fusion**: la stratégie des RH devra être en mesure de maintenir l'équilibre interne entre deux cultures. Cet équilibre est d'autant plus fragile que l'opération est rapide. Certaines stratégies globales peuvent être remises en cause si les stratégies des RH sont trop éloignées (salaires, statuts) ex de Société Générale et BNP qui concernaient pourtant un espace et un métier semblables.

La stratégie des RH doit donc accompagner la stratégie globale dans sa recherche de compétitivité en lui permettant de sceller son organisation, d'être plus flexible, plus productive. Toutefois, on le perçoit de nombreuses contraintes pèsent sur elle et rendent les choix en matière de RH difficiles.

## **II – Une stratégie des RH contrainte, mais qui peut être au centre de la stratégie globale et devenir un atout concurrentiel.**

L'entreprise n'est pas libre dans les choix relatifs à sa stratégie des RH. Ses contraintes sont d'ordre juridiques, sociales et sociétales. Toutefois, l'entreprise peut envisager les RH non plus comme une contrainte mais comme un potentiel à la base de sa stratégie globale ,qui peut être valorisé et devenir alors l'atout concurrentiel de la firme.

### **A – Les contraintes juridiques et sociales**

#### ➤ **Le droit du travail**

Exigence de **flexibilité** et **règles juridiques** parfois **incompatibles** : exemples :

- les heures supplémentaires qui peuvent permettre une adaptation de la main d'œuvre aux surplus d'activité sont limitées par le droit du travail
- le recours aux CDD , à l'intérim est assujetti à des conditions strictes
- le licenciement doit faire l'objet d'une procédure lourde et précise.

#### ➤ **Les pressions internes**

→ **collectives** :

[ **résistance du personnel aux changements** :

exemples :1) la remise à plat du statut des salariés ainsi qu'une nouvelle organisation des achats centralisés à la FNAC a pris du temps et suscité de nombreuses oppositions

[ **poids des syndicats et des organismes représentatifs du personnel** (CE , délégués du personnel, délégués syndicaux) qui représentent un rapport de force dont l'entreprise doit tenir compte( information, consultation et négociation )

Exemple : le poids pris par le **droit social négocié** ces dernières années (accords d'entreprise possibles dans le cadre de la loi Fillon) montre à quel point l'entreprise se doit d'être habile dans la négociation collective pour concilier la possibilité de disposer de marges de manœuvre plus grandes et maintenir la paix sociale et éviter les conflits collectifs.

→ **individuelles :**

Pour le sociologue Crozier, l'homme est également doté d'une stratégie : il est « **la tête** ». Il cherche à satisfaire ses propres intérêts qui peuvent diverger de la stratégie globale de l'entreprise.. Exemple : la mobilité géographique du salarié peut constituer une motivation si elle est consentie, négociée, préparée et une source de conflits et de démotivation voire de turn over si elle lui est imposée.

## **B – Les contraintes sociétales**

➤ Contraintes vis à vis de **son marché** :

La stratégie des RH véhicule une **image** de l'entreprise qui peut **influencer le comportement des clients** : Exemples :

Boycott des produits d'une firme délocalisant.

Image donnée par le développement d'une culture d'entreprise tournée vers la satisfaction du client

➤ Contraintes liées au **marché du travail** :

**Quantitatives** : L'entreprise doit tenir compte de la quantité de main d'œuvre disponible à moyen terme dans sa **gestion prévisionnelle des effectifs** (GPE°) :

→ si la main d'œuvre est rare, les salaires auront tendance à être plus élevés, l'attrait des meilleurs sera plus difficile, l'entreprise aura peut être intérêt à mieux organiser sa formation interne et son système de promotion interne.

→ si la main d'œuvre est abondante, on attend de la firme un comportement social face à l'intensité du chômage : tout licenciement massif peut avoir des conséquences sur l'image de l'entreprise et sur son équilibre interne mais parallèlement, de nouvelles politiques de l'emploi peuvent s'offrir à elle (exemples : zones franches, nouvelles législations plus souples..)

**Qualitatives** : Formations initiale, continue permettent-elles d'adapter

le marché du travail aux besoins présents et futurs de l'entreprise ? Si non, l'entreprise devra notamment dans la GPEC (**gestion prévisionnelle des compétences**) prévoir des plans de formation lui permettant d'anticiper les besoins et les moyens à mettre en place : démarche prospective (quelles compétences attendre, quelles évolutions prévoir ?), plans d'action à mettre en place (évaluation des compétences, plans de formation...)

Par exemple, certaines entreprises (banques, assurances...) prévoient dans les années à venir de nombreux départs en retraite qui peuvent désorganiser le fonctionnement futur de l'entreprise si elle ne met pas en place des plans d'action (recrutement, formation,

accompagnement des nouveaux par les seniors) pour assurer la continuité des métiers et de la culture de l'entreprise.

Toutefois cette menace peut s'assortir d'opportunités : meilleure maîtrise de la masse salariale, possibilité d'améliorer la mobilité géographique en généralisant les contrats de mobilité, dynamisme etc...

Ainsi, pour l'entreprise, la stratégie des RH est associée à de nombreuses contraintes ... mais peut également présenter des opportunités si elle sait prévoir, évaluer, et mettre en place des moyens susceptibles de s'appuyer sur le potentiel humain pour construire grâce à lui un avantage concurrentiel.

### **C – La stratégie des RH au centre de la stratégie globale**

→ Etablissement d'un **bilan social** (auquel les grandes entreprises sont tenues) qui fait état du potentiel humain tant dans ses aspects quantitatifs (effectifs, coûts, évaluation des besoins...) que qualitatifs (formation, polyvalence, mentalités, mobilité...)

→ l'entreprise peut alors choisir de s'appuyer sur des **compétences acquises dans la durée** pour **s'autoriser une stratégie globale** de nature **à agir sur son environnement** plutôt qu'à le subir (modèle ressources et compétences : in-out). La stratégie des RH peut alors être à la base de la stratégie globale, permettant à l'entreprise de se distinguer de ses concurrents grâce aux valeurs qu'elle a su développer et entretenir au sein de son potentiel humain.

Exemple : Euraconcept, bureau d'études a pu diversifier son activité de conseil vers des domaines tels que l'industrie navale, l'agroalimentaire, l'automobile, le traitement des eaux grâce à une polyvalence forte de ses hommes construite par des efforts importants de formation et l'entretien d'une motivation permanente.

S'appuyer sur les compétences, la motivation des hommes pour construire son atout concurrentiel suppose une stratégie des RH qui intègre dans l'ensemble de ses fonctions cette volonté de miser sur les hommes : recrutement, effort d'intégration au groupe, formation, rémunération et gestion de la paix sociale devront être pensés dans cet esprit et les hommes devront largement participer aux décisions pour adhérer aux objectifs communs.

### **CONCLUSION**

Ainsi la stratégie des RH sert l'objectif de compétitivité de la stratégie globale par la flexibilité qu'elle développe, par le fait qu'elle est à la base de la productivité des salariés ainsi que par sa participation à l'organisation globale de l'entreprise.

Toutefois, des contraintes juridiques, sociales et sociétales viennent contrarier la stratégie des RH et contraignent ou rendent plus difficiles les choix stratégiques.

Au delà de ces contraintes, il est important pour l'entreprise de savoir évaluer, prévoir, et valoriser les RH pour que le potentiel humain puisse devenir un véritable atout pour l'entreprise ayant su développer ses compétences, l'esprit de collaboration, entretenir un bon climat social et peut-être même amorcer la création d'une véritable culture d'entreprise. Cette culture d'entreprise sera-t-elle à même alors de favoriser la stratégie des RH ?

Thème d'ouverture : le développement d'une culture d'entreprise peut-il favoriser la stratégie des RH

En quoi la négociation collective peut-elle accompagner la stratégie des RH