

2003

LES RESSOURCES HUMAINES ET LA STRATEGIE DE L'ENTRPRISE

Jean-Jacques Peuch-Lestrade

Ecole des Hautes études en sciences de la communication, PARIS

Follow this and additional works at: <https://digitalcommons.aaru.edu.jo/dirassat>



Part of the [Business and Corporate Communications Commons](#), and the [Communication Commons](#)

Recommended Citation

Peuch-Lestrade, Jean-Jacques (2003) "LES RESSOURCES HUMAINES ET LA STRATEGIE DE L'ENTRPRISE," *Dirassat*: Vol. 11 , Article 2.

Available at: <https://digitalcommons.aaru.edu.jo/dirassat/vol11/iss11/2>

This Article is brought to you for free and open access by Arab Journals Platform. It has been accepted for inclusion in Dirassat by an authorized editor. The journal is hosted on [Digital Commons](#), an Elsevier platform. For more information, please contact rakan@aar.edu.jo, marah@aar.edu.jo, u.murad@aar.edu.jo.

LES RESSOURCES HUMAINES ET LA STRATEGIE DE L'ENTRPRISE

Cover Page Footnote

* -communication, présentée à la FLSH Agadir

LES RESSOURCES HUMAINES ET LA STRATEGIE DE L'ENTREPRISE*

Jean-Jacques Peuch-Lestrade
Ecole des Hautes études en Sciences
de la Communication - Paris

Le choix du thème de réflexion pour notre réunion d'aujourd'hui me plaît beaucoup, même s'il m'a embarrassé au début.

Il s'agit de savoir si les ressources humaines sont un obstacle ou une aide au développement des stratégies d'entreprise et éventuellement vice versa. Pour cela, il faut s'interroger sur deux mots du thème choisi : "stratégie" et "ressources humaines".

A cet égard, nous nous trouvons en face d'un problème de mode.

C'est en cela que le Français m'est utile, car "mode", a, dans ma langue, un double sens et je ne crois pas que ce soit par pur hasard que nos linguistes ont retenu un seul mot pour signifier deux concepts à ce point différents et opposés.

Quand "mode" veut dire la mode, cela exprime, en fait, quelque chose

* - Communication, présentée à la F.L.S.H d'Agadir

de vraiment sérieux et grave, car la mode meurt jeune. Et quand cela s'applique aux ressources humaines et à la stratégie, ces mots mêmes étaient impensables il y a encore peu de temps.

L'idée que les personnes qui travaillent dans une entreprise (petite ou grande, nationale ou internationale) puissent être considérées comme des "ressources", avec tout ce que cela implique en terme de péremption, d'utilisation, d'exploitation comme disent les comptables, était hors de question.

S'agissant de la "stratégie", l'idée que les entreprises puissent réfléchir et se comporter selon des modèles qui sont ceux de l'art de la guerre semblait alors passéiste et les moins jeunes d'entre nous s'en souviennent bien il y a vingt ans.

Et la mode a changé. Et pas seulement elle.

Pour nous la mode, c'est, pour paraphraser André Malraux, «ce par quoi les choses deviennent style», comme il le disait pour l'art. Toutes les réflexions et actions managériales dans notre monde ont comme trait commun de modéliser des concepts et des méthodologies. C'est le cas notamment en matière de gestion des ressources humaines.

Depuis dix ans, nous sommes entrés dans une phase où la dominante économique est l'incertitude.

Quel paradoxe, quel défi de vouloir traiter de et faire de la planification stratégique dans ce contexte d'incertitude!

A ce stade, permettez-moi d'être très clair : cette planification dont il s'agit n'est ni celle enseignée par les Universités américaines dans les années 60, ni moins encore celle du défunt Gosplan soviétique.

C'est, pour dire les choses ainsi, le management de la complexité or-

ganisée. C'est la prospective, la formulation d'un certain nombre de "futuribles", de scénarii diversifiés, aléatoires et combinables.

Dans cette acception, notre thème d'aujourd'hui prend tout son sens pour comprendre pourquoi et comment les ressources humaines sont à la stratégie d'entreprise, soit un obstacle dans leur essence, soit un formidable adjuvant dans leur existence.

Stratégie : art de la guerre. Certes. Alors souvenons-nous que "il y a un temps pour la guerre et un temps pour la paix".

Notre temps est, à l'évidence, un temps de compétition économique totale.

• **Quel rôle les ressources humaines y ont-elles à jouer, "pour la gagne" comme on dit en sport ?**

Dans notre rôle d'organisation, vous pouvez comprendre quelle extraordinaire perplexité est la mienne quand je dois, par rapport à ces questions "stratosphériques", vous faire part de l'expérience de ma Compagnie dans des termes :

- Ni trop réducteur, sans quoi il ne peut pas y avoir de débat,
- Ni trop détaillé, sans quoi la vision d'ensemble se perd.

Nous sommes à la fois conscients de notre origine géographique et des valeurs qui s'y sont développées, mais aussi de notre réalité d'entreprise globale.

C'est pourquoi nous avons placé la diversité au centre des questions relatives aux ressources humaines, à leur développement dans l'entreprise et à leur concours décisif au succès et à la croissance de celle-ci.

La dialectique à laquelle est confrontée une Compagnie comme la

mienne est de devenir chaque jour davantage un tout en reconnaissant la pluralité des composantes qui forment les ressources humaines.

Cela aussi est de la stratégie.

Réussir " urbi et orbi". Le développement réussi des ressources humaines se précise ainsi comme étant la résultante d'une double identité individuelle : globale et nationale. A la fois citoyenne et universelle.

Quant à savoir si elles (les ressources humaines) sont un obstacle ou un adjuvant à la stratégie d'entreprise, je dirais que, pour une large part, cela renvoie à la volonté de tout un chacun d'utiliser ses capacités dans un sens ou dans l'autre.

Plus généralement, il existe en ce domaine une situation proprement culturelle indissociable du développement de l'entreprise , un code de valeurs qui sont la base de toute pérennité et de tout développement de l'entreprise.

Il y a encore peu d'années, beaucoup souriaient (que signifie au fond le silence des anciens vainqueurs?) devant l'importance que les grandes firmes internationales américaines donnaient à l'éthique, au comportement éthique des firmes.

Les mêmes trouvaient cela à la fois ingénu et inopérant.

Puis la mode, et pas seulement elle, a changé.

Nous sommes entrés dans une ère de compétition ouverte, totalement différente de l'époque précédente à laquelle manquaient singulièrement des modèles de ce type. Dans ce cadre, il y a une compatibilité et une complémentarité totales entre une ambitieuse vision d'entreprise et d'exigeantes valeurs morales de comportement.

A condition qu'elles soient, l'une et les autres, sans frontière.

Que s'est-il passé ces dix dernières années? pas seulement la chute du Mur de Berlin et la fin du système soviétique, mais surtout l'ouverture très large des marchés.

Cela veut dire que seule la capacité pour les grandes entreprises d'intégrer à leur stratégie (et la seule qui vaille est celle du développement profitable) la dimension propre des ressources humaines est un facteur de succès.

Dans le passé déjà, on a pu trouver de nombreux exemples par lesquels le succès d'entreprise montrait des traits communs avec la compétition sportive.

Il s'y agit également d'entraînement, d'effort, de constance et de durée.

Et ce sont des domaines où il faut, non pas être bon, mais être meilleur. Le rôle y est très important de la tactique de jeu, au -delà de fait que le succès tient à 90% de transpiration pour 10% d'inspiration.

Tactique de jeu.

Dans mes enseignements à la Sorbonne de Paris, je recommande souvent à mes étudiants de relire Lewis Carroll, l'auteur d'"Alice au pays des merveilles", parce qu'il a écrit, sans crainte de la moquerie des mots : "C'était un homme sérieux; il passait son temps à jouer".

Stratégie et jeu : il n'y a aucun paradoxe.

Souvenons-nous de Clausewitz, qui a si bien modélisé la stratégie au siècle dernier : "Kriegspiel", le jeu de la guerre.

Stratégie : jeu sérieux s'il en est. Et pourtant, quand nous y jouons, nous savons que, pour y vaincre, il y faut aussi une certaine forme d'envie.

L'envie de gagner est ainsi inséparable de l'envie de jouer. Savoir

perdre pour comprendre et intégrer ce qui a fait le succès des autres. Nul ne peut prétendre toujours gagner, mais c'est cette envie de gagner, cette fierté d'être meilleur qui fait les gagnants. S'agissant des ressources humaines, il faut savoir les jouer gagnantes à terme en pensant à demain.

Pour nous, elles font partie intégrante des plans à moyen terme mis au point pour nos différentes Divisions, pour faire le succès de notre Compagnie, pour jouer gagnants. De là la signification de trois concepts majeurs : la planification, la responsabilité des personnes, leur motivation.

Planification : au niveau de chaque entité, nous avons mis au point un volet du plan stratégique consacré au développement des compétences. Celles liées à nos différents métiers, comme celles liées aux différents types d'emplois exercés. En procédant par mesure des écarts entre les objectifs à moyen terme et les résultats immédiats, nous pouvons ainsi préciser les différents plans de formation nécessaires à l'accompagnement réussi de notre développement.

Responsabilité des personnes : le rôle de l'entreprise est de rendre les choses possibles. Celui des individus est, dans ce cadre, de se comporter en responsables de leur carrière, en un mot, de leur employabilité. Ne jamais oublier tout ce que cela implique dans un environnement marqué par l'incertitude.

Motivation : pour être une entreprise gagnante, il faut d'abord avoir des comportements de gagnants. Qu'est-ce que cela signifie pratiquement quant aux ressources humaines et à leur implication dans la stratégie d'entreprise? C'est assez simple, du moins à formuler.

Démotiver quelqu'un, c'est le faire devenir un second dans la tête.

Motiver quelqu'un, c'est l'élever dans une mentalité de leader, de le

"psychologiser" ainsi : c'est pourquoi il est si important de croire à la responsabilité autonome des personnes à cet égard quant à leur potentiel d'employabilité.

Partout dans l'entreprise, nous avons en projet avancé un système très précis de mesure de la satisfaction des salariés, à tous les niveaux professionnels confondus. Il me faut maintenant conclure.

Comme j'ai essayé de vous l'illustrer, l'internationalisation des ressources humaines est certainement l'élément essentiel d'une stratégie, pour une entreprise comme la nôtre sur cette première partie.

Pourquoi? Parce que le "jeu" que nous jouons est devenu un jeu global.

Cela n'est aucunement incompatible avec le respect de la diversité et des différentes cultures nationales au sens le plus large.

Préparer chaque jour cela, c'est aussi se soucier des conditions qui font que l'Europe est aujourd'hui insuffisamment compétitive.

Comment y remédier ? C'est un autre débat déjà. Peut-être allez-vous l'organiser et peut-être me ferez-vous l'honneur de m'y inviter?

Δ La Globalisation et son impact sur les Ressources Humaines :

La globalisation de l'économie est un thème actuel fondamental.

L'expérience historique des deux derniers siècles, en Europe et en Amérique du Nord et celle, plus récente, des autres continents, montre que le marché (l'économie de marché et la société de confiance qui la sous-tend), est un élément très fort d'intégration.

C'est aussi un élément fondateur de la chose publique, la Res publica

de notre Histoire. Cela étant, il demeure deux problèmes quant à son approche actuelle :

- Il est toujours difficile d'analyser un phénomène et ses effets au moment même où il se produit.
- Il faut se méfier des lieux communs même si les stéréotypes sont des facilitateurs de communication.

Par rapport aux thèmes de notre colloque, voyons ensemble.

• **Quelles sont les réalités et les enjeux de la globalisation pour l'économie européenne ?**

• **Quelles conséquences elle comporte pour la gestion des firmes ?**

• **Quel nouveau rôle peut en découler pour les directeurs des Ressources Humaines ?**

Aujourd'hui, l'Union européenne est la première puissance économique au monde : son PIB représentait, en 1996, 29,6% du PIB mondial contre 25,4% pour les Etats-Unis et 15,9% pour le Japon.

De même, l'Union européenne est le grand pôle d'attraction des capitaux nomades, dont américains : 315,58 Md US dollars en 1996. Cette performance est due, ayons de la mémoire, à deux éléments principaux :

- Les efforts européens faits pour avoir une réelle discipline monétaire,
- Notre système social, au sens large, qui joue le rôle d'un amortisseur des crises, et donc d'un régulateur de l'économie.

La compétition internationale n'en est pas moins essentielle par rapport à l'impératif de création de richesse nécessaire pour :

- Attirer et garder les capitaux d'investissement,

- Contribuer au niveau de vie des actifs et des retraités.

Cette compétition s'exprime dans un ratio efficacité du travail / coût du travail, ce travail étant celui des personnes et des capitaux. C'est la création de richesse, fondée sur ce double travail, qui peut seule permettre le maintien et la création d'emplois solvables. S'agissant du coût du travail des personnes, sa croissance en Europe doit rester compatible avec celle de la richesse créée et cela, conjugué avec notre situation démographique préoccupante, doit mener à une révision des modalités de financement de nos régimes sociaux. Les progrès de productivité doivent être affectés à la création d'emplois solvables plutôt qu'à l'augmentation des salaires bruts nominaux des actifs.

S'agissant de l'efficacité du travail, il s'agit d'affecter en priorité les capitaux d'investissement au développement des compétences : en restant dans le cadre de notre Colloque, celles des firmes et celles des travailleurs. C'est là qu'est la nouvelle valeur ajoutée, surtout dans une économie devenue, comme la nôtre, plus sensible aux cycles.

Pour conclure rapidement sur ce point : pour l'Europe et ses entreprises, la globalisation signifie une compétitivité au-delà des coûts et prix directs, dans notamment la qualité et l'innovation.

C'est vrai aussi dans l'industrie manufacturière, où les produits et systèmes sont de plus en plus élaborés, et souvent les séries de plus en plus courtes.

C'est dans la logique du concept de globalisation, tel qu'il a été formulé, au début des années 80 par Ted Levitt à Harvard. Elle répond à , et est le produit de, trois besoins combinés des firmes :

- Efficacité d'ensemble et non plus sous-optimisation,

- Capacité mondiale d'innovation,
- Réponse locale aussi différenciée que nécessaire.

La globalisation n'est pas (seulement) là où on fait le business, mais comment on fait le business. Ainsi définie, elle implique des mentalités et des comportements pour le changement, devenu principe et cause de pérennité des entreprises.

Pourquoi ? Parce que l'entreprise n'existe vraiment que si elle se développe et qu'elle doit, pour cela, s'adapter sans cesse à une complexité croissante et à une vitesse accrue de changement de son environnement, dans toutes ses composantes.

Comment ? En travaillant en réseaux où la valeur d'emploi d'un individu n'est plus fonction de ce qu'il conserve, mais de ce qu'il communique. Cela exige, entre autres, une maîtrise (et j'y reviendrai) de la gestion de la diversité pour répondre à des problèmes "pluriels". Deux caractéristiques de la globalisation apparaissent alors comme dominantes pour les firmes :

- Leur développement est conditionné par les échanges de toutes sortes et non plus seulement par la capacité de production efficace,
- Dans ces échanges, les échanges financiers tiennent une place très importante.

Cette nouvelle donne conduit à une nouvelle organisation des firmes avec deux fonctions majeures :

- La "récognition" : l'identification de ce qui change dans leur environnement,
- La "responsiveness" : le système de réponse de chaque entreprise pour son développement.

Autant la "récognition" tend, pour ces firmes, à être aussi globale que possible, autant la "responsiveness" tend à être aussi locale que nécessaire.

A ce stade, il faut en finir avec les idées reçues et je ferai trois exemples :

- L'ère post-industrielle n'est pas la mort de l'industrie : le ratio emploi industriel/emploi total est la résultante de différentiels de croissance et de productivité entre secteurs de l'économie.

- Il y a compatibilité entre le modèle "rhénan" (en gros, celui de l'Europe continentale : l'économie sociale de marché) et le modèle anglo-saxon : Siemens a décidé, en juillet 1998, d'adapter ses comptes aux normes américaines US-GAAP.

- On peut tout aussi bien faire carrière dans un seul Groupe que dans plusieurs firmes.

Quel est alors le nouveau rôle des Directeurs des Ressources humaines au tournant de ce siècle, étant entendu que :

- La globalisation est une asymptote,

- **Chaque industrie, firme et/ou fonction a son propre potentiel de globalisation ?**

Les Directeurs des Ressources humaines agissent sur un système co-axial à quatre segments : l'organisation et les structures, les processus managériaux, les individus au travail et enfin la culture de chaque firme.

Cette culture d'entreprise pose un problème particulier en ce sens qu'il n'y a de culture que si elle est évolutive. Toute culture est transformation.

Par ailleurs, toute culture d'entreprise est à la fois la cause et l'effet de la performance de la firme, seule cette performance économique validant ses choix stratégiques et légitimant sa politique de ressources humaines.

Pour les Directeurs des Ressources humaines, la globalisation de leurs firmes veut dire une nécessaire capacité à gérer le multiculturalisme de l'unité de la firme :

- Développer la conscience de ce qu'est chaque culture y existant,
- Confronter chacune de ces cultures aux autres y existant,
- Opérer un processus fusionnel par lequel, dans le respect de cette diversité, existe une (seule) culture d'ensemble de la firme, dans laquelle chaque travailleur se reconnaît et de laquelle il est conscient et fier,
- Intégrer tout cela dans le management et le développement de la firme, ainsi que dans son organisation.

"E pluribus unum" : de plusieurs un seul. Cela signifie :

- Intégration globale, par opposition à fragmentation, afin d'obtenir une plus grande efficacité,
- Décentralisation locale, par opposition à centralisation, pour avoir la réponse au besoin de développement.

L'entreprise devient ainsi apprenante et notamment quant à comment balancer flexibilité du business et standardisation des systèmes d'information.

L'expérience montre qu'il y a plusieurs familles de solutions à cela et qu'un autre des défis de la globalisation est qu'on devrait en parler au pluriel : "information", "globalization", etc

L'économie des pays les plus développés est largement devenue une économie du savoir, caractérisée par l'application des compétences au travail optimisé des personnes et des capitaux, et productrice d'innovation.

Les firmes de ces pays sont ainsi devenues des milieux éducatifs. En

Europe, où la nation est historiquement un phénomène inévitable, apparaissent ainsi plusieurs types d'entreprises apprenantes, selon les pays.

Une étude approfondie a été menée en 1996 par le cabinet Arthur D. Little croisant l'importance des questions posées par et à l'entreprise apprenante avec l'écart entre la situation actuelle des firmes et la situation idéale recherchée.

Le compte-rendu fait, de cette étude, par "Les Echos" du 29 octobre 1996, montre ainsi le "profil-type" des réponses nationales à la problématique globale de l'entreprise apprenante et à l'identification de son environnement :

- **En Allemagne :** Les firmes sont bien préparées au partenariat avec les clients, le travail en équipe et l'engagement des salariés.
- Les points forts :
- Les points faibles : une certaine rigidité quant à leur adaptation aux modifications de leur environnement (concurrence, fluctuations cycliques de la demande, etc).
- **En France :** Les firmes disent avoir beaucoup amélioré leurs relations avec leurs clients.
- Les points forts :
- Les points faibles : Elles doivent progresser quant au travail d'équipe, à la communication sur les objectifs et flexibiliser leurs plans stratégiques.
- **En Grande-Bretagne :** Les firmes se déclarent au point sur leur communication stratégique et la mobilisation de leurs salariés.
- Les points forts :

- Les points faibles : Un retard existe quant au travail d'équipe, à la prise de risque et au partenariat avec les clients.

Dans un environnement fortement marqué par les capitaux nomades, les firmes globales doivent intégrer la finance comme élément majeur de leur stratégie, y compris industrielle (un exemple récent en est la filialisation, quasi-obligée, par Rhône-Poulenc de Rhodia).

Pour des raisons, disons culturelles, l'univers anglo-saxon comprend cela mieux que d'autres et cela avait été déjà souligné par les philosophes du XVIII^{ème} siècle : à preuve les "Lettres anglaises" de Voltaire.

Ces différents phénomènes conduisent à un nouveau positionnement des Directeurs des Ressources humaines et je voudrais en citer trois points déterminants :

- Seule la performance économique de la firme assure la pertinence de sa politique de ressources humaines : le social est consubstantiel de l'économie et n'a pas d'existence autonome.

- L'exigence d'un haut professionnalisme maîtrisé fonde la crédibilité des Directeurs des Ressources humaines : 5% d'entre eux seulement pensaient, en France et en 1995, influencer sur l'évolution de leur entreprise (cf. "Le Monde" 15 novembre 1995).

- Les Directeurs des Ressources humaines deviennent, et de plus en plus, des agents de changement pour le développement de leur firme, fondé sur la cohésion sociale et la planification des compétences.

Cela demande des Directeurs des Ressources humaines préparés : il s'agit d'un métier qui exige de ses professionnels qu'il maîtrisent leur stabilité émotionnelle et qu'ils croient à l'avenir de ce qu'ils font.

Le management du tournant du siècle consiste à repérer et faire fructifier

un ou plusieurs gisements de croissance au sein de la firme pour créer de la valeur ajoutée.

Cela suppose :

- Une réelle autonomie de la firme, en tant qu'acteur de la société civile (pour reprendre la terminologie de Hegel) par rapport à l'Etat,
- Un modèle européen de gestion d'entreprise ("Workfare"?), fondé sur la décentralisation des relations du travail, renforçant ainsi la cohésion qui perdure et facilitant l'assimilation intégratrice par le travail.

Dans cette logique nouvelle de la globalisation économique, c'est la diversité "marketing" des clients qui induit la diversité de la firme.

Les Directeurs des Ressources humaines doivent ainsi :

- Gérer le multiculturel;
- Agir sur le changement,
- Diffuser le management par leadership grâce à la constitution d'équipes de direction réellement internationales tout en veillant au renforcement de l'unité de la firme.

Puisque nous sommes en Europe, où la nation est historiquement réelle et significative, il s'agit d'une tendance à la globalisation consciente de et compatible avec, la nationalité de chaque entreprise globale.

Monsieur Beffa, Président Directeur Général de Saint-Gobain, définit cette nationalité, nécessaire, consciente et compatible, à partir de quatre critères (Cf. "Le Figaro" 18 juin 1998) :

- L'actionnaire de référence dans le capital,
- La nationalité majoritaire et la localisation de l'équipe dirigeante,
- La nationalité majoritaire du personnel,

- L'histoire de l'entreprise.

A ce stade, deux observations s'imposent qui concernent la place de l'industrie et le rôle des grandes entreprises.

S'agissant de l'industrie :

- Elle reste une condition sine qua non de la puissance économique d'un pays. Par exemple, de 1983 à 1995, la production industrielle a augmenté de 50% aux Etats-Unis, contre 20% en Allemagne et 17% en France.

- Il existe un réel effet multiplicateur des emplois créés dans l'industrie. Des études américaines de 1994 ont montré qu'un emploi créé dans l'industrie manufacturière engendre, aux Etats-Unis, quatre fois et demi d'emplois que le commerce de détail.

Pour ce qui est des grandes entreprises, la globalisation de l'économie et les "méga-fusions, auxquelles on assiste, renforcent leur importance pour les Etats, qui ont besoin de vrais "champions" nationaux.

Les firmes globales le savent bien, qui savent qu'il ne serait pas de leur intérêt d'aller contre l'intérêt général.

Pour terminer, je voudrais vous rappeler le mot de Sénèque : "Ce n'est pas parce que les choses sont difficiles que nous n'osons pas. C'est parce que nous n'osons pas qu'elles sont difficiles."