

# Gestion des ressources humaines, stratégie et leadership

Jocelyne Robert

Professeur de Ressources humaines, Unité de Management, HEC-Liège

*A quel moment les ressources humaines interviennent-elles dans la définition de la stratégie? Quels rôles peuvent-elles jouer? Les relations ressources humaines- stratégie sont-elles liées à des pratiques idéales – les meilleures pratiques – valables pour toutes les entreprises, ou faut-il considérer la situation de chaque entreprise de manière spécifique? Accorder une place stratégique aux ressources humaines a des implications sur les différents aspects de cette gestion et sur le rôle essentiel du responsable «personnel» comme leader.*

## Ressources humaines et stratégie

«Intention stratégique» et performance sont liées. Des études mettent en évidence les relations significatives qui existent entre l'«exploitation dynamique des compétences et l'efficacité financière»; entre «l'ambition de leadership et l'efficacité du développement de l'entreprise», entre «la recherche de l'adéquation besoins-ressources et l'efficacité de la production» (Jean-Charles Mathé et Vincent Chagué, 1999).

Il semble dès lors difficile d'ignorer le rôle que peuvent jouer les ressources humaines dans le développement stratégique de l'organisation. En effet, l'exploitation des compétences ou encore l'ambition de leadership, pour ne citer que ces deux points, concernent directement les ressources humaines.

Il existe différentes manières d'envisager le lien entre les ressources humaines et la stratégie de l'entreprise. Une synthèse de ces différentes approches est présentée par Ababacar Mbengue et Danielle Petit (2001).

**Une première approche**, proactive, attribuée à la GRH le rôle de participer à la définition de la stratégie. Il semblerait que la GRH soit de plus en plus associée la définition de la stratégie.

**Une seconde approche** accorde aux ressources humaines le rôle de mise en place des politiques et des actions permettant le développement de la stratégie. Il ne s'agit pas ici pour les ressources humaines de participer à la définition de la stratégie mais de permettre sa réalisation. Il s'agit d'une approche réactive. On envisagera alors plus spécifiquement la manière dont les professionnels de la GRH favorisent les comportements et attitudes du personnel facilitant la mise en

œuvre de la stratégie. Il semblerait, à cet égard, qu'il y ait une relation plus ou moins stable entre les différents types de stratégie et les différentes pratiques de GRH mises en appui des stratégies. «La relation entre stratégie et GRH est contingente à la stratégie».

La GRH est amenée à jouer un rôle d'autant plus important dans la mise en œuvre de la stratégie que des qualités comme la coopération, la confiance, l'acquisition permanente de compétences constituent un avantage compétitif des entreprises mis en avant par le management stratégique.

Les «ressources» et «compétences» de l'entreprise permettent à la GRH de devenir stratégique.

«L'enjeu stratégique majeur consiste à acquérir et maîtriser des ressources et compétences permettant à l'organisation de se différencier de ses concurrents, de déployer ses activités, d'innover ou de disposer d'une flexibilité suffisante pour s'adapter aux exigences mouvantes de l'environnement». Il s'agit alors de parler de ressources (tangibles ou intangibles), de compétences (liés notamment aux apprentissages collectifs), de capacités (notamment de lecture ou d'anticipation des évolutions de l'environnement). La capacité de mobiliser des ressources est essentielle dans la définition de plusieurs auteurs donnent de la compétence, qu'il s'agisse de Le Boterf ou plus récemment de Lorino et Tarondeau.

Les individus au centre des organisations sont alors amenés à jouer un rôle essentiel dans l'adéquation des objectifs de la GRH aux objectifs de l'organisation liés à sa stratégie. A l'inverse, cette adéquation permet une meilleure satisfaction des individus et des différentes «parties prenantes» de l'entreprise ainsi qu'un meilleur résultat des activités de l'organisation.

## De nouveaux rôles, de nouvelles compétences

Cette évolution du rôle de la gestion des ressources humaines dans l'entreprise implique de nouveaux rôles et compétences des professionnels de la GRH.

A partir des éléments principaux liés à l'avenir de la fonction RH, éléments développés dans un numéro de la «Human Resource Management», coordonné par Dave Ulrich, Bruno Sire et Gilles Guérin soulignent le rôle de «partenariat d'affaires» auquel est associée l'activité des ressources humaines. Il s'agit «de partir des préoccupations des opérationnels» et de construire «avec eux les activités nécessaires à leur réussite», il s'agit de trouver des alliés, de travailler en réseaux, d'écouter les clients, de s'adapter à leurs besoins».

Ceci n'empêcherait pas certains auteurs d'envisager purement et simplement la disparition des ressources humaines et ce par manque de contrôle et d'influence ou par inutilité, les professionnels des ressources humaines ayant transmis leurs compétences à d'autres cadres opérationnels. Cependant, d'autres estiment que les ressources humaines joueront un rôle fondamental, de partenariat notamment, grâce entre autres aux nouvelles technologies de l'information. Certains attribuent à l'attitude des salariés un rôle d'avantage concurrentiel essentiel renforçant ainsi le rôle des ressources humaines. Enfin, la plus value apportée par chacune des activités ressources humaines constitue un enjeu incontournable.

Les spécialistes «ressources humaines» dans l'entreprise sont ainsi amenés à jouer un rôle d'entrepreneur, «solidaires des résultats», exerçant «un rôle de soutien» et faisant preuve «de valeur ajoutée». Ils doivent aussi veiller à la «solidarité collective» et à «l'implication des acteurs», rôle essentiel assurant «la loyauté et l'implication des salariés» (B. Sire et G. Guérin, 1999).

Les professionnels des ressources humaines peuvent aider l'entreprise à atteindre l'excellence et ce de quatre manières (Dave Ulrich, pp.123-124) :

- ✓ en devenant des partenaires des **seniors et line managers** dans l'application de la stratégie;
- ✓ en devenant des **experts** dans l'organisation du travail, en réduisant les coûts tout en maintenant la qualité;
- ✓ en devenant le «**champion**» des employés en représentant leurs préoccupations et en augmentant leur contribution, leur engagement pour l'organisation et leur capacité à fournir des résultats;
- ✓ en devenant un **agent de changement** permanent, concevant les processus et la culture permettant d'améliorer les capacités de l'organisation pour le changement.

Les ressources humaines doivent permettre à l'entreprise d'acquérir des *compétences stratégiques* de vitesse, de capacité de réponse, d'agilité, de capacité d'apprentissage, de compétence des employés.

## Un nouveau rôle pour les responsables d'entreprises

La transformation du rôle des ressources humaines vers un rôle plus stratégique ne peut se faire qu'avec **l'aide de l'équipe dirigeante et des managers**. Les seniors et line managers doivent établir des partenariats avec les ressources humaines dans l'application de la stratégie. Ils ont, vis à vis des différentes «parties prenantes» de l'entreprise, la responsabilité de créer de la valeur économique, la responsabilité de créer pour les clients des services et produits avec de la valeur ajoutée, ils ont aussi celle de prévoir, pour les employés, des places de travail de valeur. Ils doivent devenir eux-mêmes des «champions» des ressources humaines.

Comme **partenaire des managers**, les **ressources humaines** contribuent à concevoir l'organisation, à prévoir des modèles quant à la manière de réaliser le travail. Par exemple, les 7S de McKinsey & Company présentent un modèle en distinguant *la stratégie, la structure, les systèmes, le personnel, les valeurs, les compétences, les styles*. Une organisation se caractérisera par sa culture, ses compétences, ses récompenses, son mode de gouvernance, les process de travail, son leadership. Ces modèles permettent aux managers de comprendre l'organisation dans son ensemble. Il s'agit alors pour les managers d'être attentifs à ce qui peut être amélioré dans l'entreprise. Les ressources humaines peuvent aider les managers dans ce sens et mener un véritable audit. Elles peuvent proposer des changements et des améliorations des pratiques de ressources humaines en accompagnant l'impact des mesures prises (Dave Ulrich, pp.128-129).

Afin que les ressources humaines jouent un rôle stratégique, les responsables d'entreprise doivent préciser leurs attentes à l'égard des ressources humaines, considérer les résultats et être attentifs aux innovations en matière de ressources humaines. Ils doivent être attentifs aux conditions de travail des ressources humaines et être eux-mêmes convaincus de l'importance des propositions d'amélioration apportées par les ressources humaines (*Ibidem*, p. 133).

## Le gestionnaire stratégique des RH : un leader

La **fonction de leader** est essentiellement **stratégique**, associant les ressources et compétences de l'entreprise à la réalisation des objectifs stratégiques. Jim Collins distingue cinq niveaux dans la construction du leader (2001), un de ces niveaux étant la fonction managériale. Les leaders qui semblent le mieux réussir sont

## Dossier

ceux qui atteignent le cinquième niveau. Nous pouvons appliquer ce modèle à tous les niveaux de leadership dans l'entreprise. C'est pourquoi, il nous a semblé intéressant de le présenter ici car il concerne, selon nous, tout aussi bien les ressources humaines que les autres fonctions. Les ressources humaines sont particulièrement impliquées car elles occupent une fonction relationnelle centrale dans l'entreprise mais aussi parce qu'elles sont amenées à jouer un rôle de formation et d'accompagnement de projets stratégiques.

Les cinq niveaux sont les suivants :

- ❑ **Le niveau 1** est celui de la compétence individuelle et de la réalisation d'un travail de qualité.
- ❑ **Le niveau 2** est celui de la contribution à la réalisation des objectifs du groupe et au travail en commun.
- ❑ **Le niveau 3** est celui de la compétence «managériale» permettant l'organisation des personnes et des ressources en vue de la réalisation efficace et efficiente des objectifs déterminés.
- ❑ **Le niveau 4** est celui du leader efficace rassemblant les énergies vers la réalisation d'une vision et motivant le groupe pour la réalisation des normes de performance.
- ❑ **Le niveau 5** associe l'humilité et la volonté professionnelle (Jim Collins, 2001).

La **conception stratégique** du rôle des ressources humaines implique, selon nous, une importance accrue accordée au responsable ressources humaines en tant que leader. Non seulement parce qu'il est davantage lié à la stratégie de l'entreprise mais parce que cette proximité implique une transformation de ses activités.

La **conception «situationnelle»** du leadership et l'importance d'adapter le style de leadership en fonction des situations, du degré de maturité des collaborateurs, de ses propres compétences, des objectifs à atteindre a été démontrée. Le leader s'adapte aux situations et est amené à utiliser plusieurs styles en fonction des situations. Cependant, quand sa fonction est liée à la stratégie de l'entreprise, il se doit encore davantage d'être attentif à la fois aux résultats et à la réalisation des objectifs mais aussi à l'implication du personnel.

Les **tâches associées aux «ressources humaines»** devenues plus stratégiques sont nombreuses. Nous avons évoqué l'acquisition des compétences mais aussi la capacité de prévision et d'adaptation aux situations. Il s'agit également de permettre une plus grande implication du personnel dans l'organisation mais aussi, aujourd'hui, de tenir compte de l'environnement et de répondre aux règles éthiques et aux demandes des différentes «parties prenantes» de l'entreprise : les actionnaires, les clients, les fournisseurs, le personnel, les politiques, les associations de défense des consommateurs,

les associations de défense de l'environnement, etc.

Le leader stratégique «ressources humaines» doit s'impliquer dans les réseaux, équilibrer l'atteinte des objectifs et l'implication du personnel, accéder et gérer l'information. Tenant compte des compétences et de la proximité des collaborateurs par rapport aux sources d'informations, il délègue les tâches à réaliser aux collaborateurs compétents et à ceux qui détiennent l'information. (Yvan Barel et Christian Guyon, 1999).

Comme leader, le responsable «ressources humaines» présentent les traits spécifiques associés au leader dont :

- ✓ la capacité de prédire la réussite;
- ✓ l'intelligence comme «capacité à résoudre les problèmes»;
- ✓ l'initiative, comme «habileté à poursuivre un besoin et à élaborer une stratégie appropriée de réponse»;
- ✓ la confiance en soi.

Cependant, c'est l'ensemble des caractéristiques du leader qui doivent s'accorder aux situations et aux personnes.

La fonction de leader peut être également celle, davantage mise en évidence aujourd'hui, de leader charismatique associant

- ✓ la capacité du leader d'interpeller le personnel et de l'entraîner»;
- ✓ la capacité de présenter une vision;
- ✓ la capacité de reconnaître chacun et d'améliorer les compétences de chacun;
- ✓ la capacité de susciter les innovations et d'apporter une nouvelle manière de voir les choses.

Il s'agit de maintenir la motivation, de communiquer une vision et un sens au travail de chacun, de susciter la confiance, d'être capable de se connaître et de gérer ses forces et ses faiblesses.

Les théories relatives au manager soulignent :

- *l'importance de la fonction interpersonnelle*: la capacité d'établir et de maintenir des contacts dans le département et à l'extérieur de celui-ci;
- *l'importance de la fonction «information»* : rassembler et disperser l'information avec l'extérieur du département.

Une troisième fonction concerne la prise de décisions en ce qui concerne les activités du département et les autres unités.

Parmi les activités du manager, la construction de relations constitue une fonction symbolique de grande importance, qu'il s'agisse de relations au sein du département ou en liaison avec les autres départements.

Ces différentes fonctions, associées à celle d'allocation des ressources, permettent aux managers de prendre les bonnes décisions en lien avec les objectifs stratégiques et compte tenu des ressources dont il dispose.

## Un exemple : la gestion des connaissances

Une étude a permis de mettre en évidence différents traits caractéristiques des leaders ayant réussi dans l'exploitation des stratégies de la connaissance. Nous repreneons quelques-uns de ces traits, ceux qui nous paraissent concernés tout particulièrement les ressources humaines :

- ✓ la capacité d'établir des liens clairs et explicites entre l'activité de l'entreprise et la stratégie de la connaissance comme moyen d'ajouter de la valeur aux résultats de l'entreprise;
- ✓ une bonne compréhension dans l'entreprise, compréhension basée sur des échanges et une circulation de l'information du management des connaissances;
- ✓ la capacité de repérer et d'encourager les champions et les leaders du savoir répartis dans l'entreprise;
- ✓ la capacité de mettre en place une communauté des pratiques liées à la connaissance;
- ✓ la capacité de mettre en place un leadership de la connaissance impliquant développement constant et innovation (D. Morey, M. Maybury, B. Thuraishingham, 2002, pp. 79-80).

Nul doute que le rôle des ressources humaines est ici primordial.

## En conclusion

Le leader stratégique est «une personne capable d'anticiper, d'avoir une vision, de maintenir la flexibilité, de penser de manière stratégique, et de travailler avec d'autres pour initier les changements qui créeront un futur viable pour l'organisation». Cette description nous semble reprendre pas mal de caractéristiques évoquées précédemment, **relevant à la fois d'une approche charismatique et contingente.**

Le responsable ressources humaines ne peut échapper à ce modèle d'autant plus qu'il se trouve engagé dans un environnement socio-économique en bouleverse-

ment rapide. Il ne peut non plus ignorer ce type de management s'il veut tenir compte des aspirations d'un personnel compétent en attente de responsabilité, de développement et d'épanouissement personnel.

Enfin, sa fonction relationnelle et stratégique l'amène également à tenir compte du contexte éthique dans lequel l'entreprise se trouve aujourd'hui et de la nécessité de prendre en compte les attentes morales des différents partenaires de l'entreprise. ❖

### Bibliographie

Bruce J. Avolio and Bernard M. Bass, «Developing Potential Across a Full Range of Leadership. Cases on Transactional and Transformational Leadership», Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, LEA, London, 2002

Yvan Barel et Christian Guyon, «Un leader, des styles de management», *Revue Française de Gestion*, juin-août 1999, pp.38-50.

Jim Collins, «Level 5 Leadership. The Triumph of Humility and Fierce Resolve» in *Harvard Business Review*, January 2001, pp.67-76.

Gilles Durand, «Prendre une fonction de manager», INSEP Consulting, 2003

Jean-Charles Mathé et Vincent Chagué, «L'intention stratégique et les divers types de performance de l'entreprise», *Revue Française de Gestion*, janv-fév 1999, pp.39-49

Ababacar Mbengue et Danielle Petit, «Stratégie et gestion des ressources humaines», *Revue Française de Gestion*, janv-fév 2001, pp.4-10.

Daryl Morey, Mark Maybury, Bhavani Thuraishingham, Knowledge Management. «Classic and Contemporary Works», The MIT Press, London, 2002

G. Pelletier, «Les formes du leadership: approches américaines» in P. Cabin (Coord.), *Les organisations*, Ed. Sciences humaines, Paris, 1999, pp.163-170.

Dave Ulrich, *A New Mandate for Human Resources*, *Harvard Business Review*, January-February 1998, pp.123-124

Bruno Sire et Gilles Guérin, «Où va la fonction RH ?», *Les notes du Lirhe*, Note n°284, janvier 1999