

→ **Conclusion**

**GRH et appariements stratégiques**



Pour conclure, notre réflexion sur la formation et les contenus des appariements stratégiques, il reste un thème majeur à approfondir. En effet, nous avons montré que les appariements stratégiques ne sont pas le résultat d'un processus abstrait de sélection « naturelle ». En tant que systèmes de relations entre l'organisation et son environnement, ils sont construits par tous les participants : directions, financiers, commerciaux, acheteurs, concepteurs, clients, pouvoirs publics, concurrents, ... Dès lors, il semble indispensable de se concentrer sur les ressources humaines internes et donc d'approfondir l'impact des techniques de gestion des ressources humaines (GRH) sur les processus de formation et les contenus des appariements stratégiques. Rien n'est, en effet, plus difficile à imiter et donc plus durable pour l'organisation qui en bénéficie qu'un avantage compétitif en matière de ressources humaines car il est singulier et il ne peut être acquis sur aucun marché.

Les méthodes et les principes de gestion des ressources humaines deviennent l'un des facteurs déterminants de la survie des organisations, ils prennent un caractère stratégique (Baron et Kreps,1999). Or ce caractère stratégique demeure encore très largement sous-estimé. La GRH est souvent encore considérée comme une discipline technique d'application (la paye, le recrutement, la formation, le licenciement) reposant presque entièrement sur des connaissances juridiques. A l'opposé de cette conception dominante, nous montrerons qu'elle joue un rôle déterminant dans la création et la pérennité des appariements stratégiques pour trois raisons majeures :

1. Les dispositifs de GRH sont parmi des seuls outils de gestion qui conservent à présent des propriétés globales de transversalité et d'engagement à long terme.
- 2 Ils constituent une dimension inévitable des appariements stratégiques (relation entre les collaborateurs et l'environnement de l'organisation).
- 3 La cohérence systémique de la GRH contribue de manière déterminante à la définition d'une identité organisationnelle, qui contraint l'ensemble des appariements possibles.

On peut résumer par deux idées, en quoi les dispositifs de GRH deviennent cruciaux pour la stratégie des organisations :

- Elle est la seule ressource qui permet de réaliser la résilience impliquée par les besoins permanents d'innovation et d'adaptation. Quand tout change en permanence à un rythme de plus en plus échevelé, la GRH devient le seul dispositif global et transversal, qui soit « actionnable<sup>1</sup> » à long terme.
- Si le niveau d'engagement individuel et collectif, les savoirs faire et relationnels, la confiance, la réputation, sont considérés dans l'organisation comme des actifs stratégiques, alors en toute logique, les dispositifs de GRH qui les façonnent le sont aussi.

---

<sup>1</sup> Ses caractéristiques systémiques structurelles, et sa cohérence interne ne permettent d'ailleurs pas facilement de le faire évoluer. A court terme, selon son contenu, il est souvent davantage une contrainte qu'un levier d'action.

## 1. Les raisons du caractère stratégique de la GRH

L'argumentation de Baron et Kreps (1999) est particulièrement convaincante :

La GRH contraint la stratégie, parce que la manière dont les employés ressentent et anticipent les dispositifs qui façonnent leurs liens avec l'organisation, détermine leur productivité et leur engagement. C'est pourquoi l'implication de la DG et de toute la ligne hiérarchique<sup>2</sup> est déterminante. Quelques études empiriques confortent cette position:

- ▶ Les firmes qui paient leurs salariés plus que leurs concurrents diminuent leur turn-over, les problèmes de disciplines et augmentent la satisfaction au travail et la performance (Katz NBER Macro Economics annual 87)<sup>3</sup> De nombreuses études font état d'une corrélation entre des plans de stock options ou de partage de profit et la performance d'un groupe<sup>4</sup>, la productivité de l'organisation. D'autres études montrent l'impact du système de rémunération<sup>5</sup> sur la performance individuelle et sur les résultats ; elles montrent aussi comment le système de rémunération permet d'attirer et de conserver les collaborateurs les plus talentueux.
- ▶ Au-delà des rétributions pécuniaires, de nombreux travaux de recherches démontrent que les formes avec lesquelles les salariés sont traités sont déterminantes. Citons Alan Blinder : "Il apparaît que changer la manière dont les travailleurs sont traités pourrait accélérer davantage la productivité que changer leur paye, même si le partage du profit, ou la distribution d'action au personnel combiné à sa participation aux décisions pourrait être le meilleur système".
- ▶ Les liens de la GRH avec la qualité sont également très bien documentés. Le MIT montre dans l'automobile que les sites les plus performants dans le monde sont ceux dans lesquels la GRH intègre des pratiques d'engagement personnel important (travail en équipe, participation à la décision, sécurité de l'emploi, criblage et socialisation par la culture), ...

- La GRH est trop complexe pour être réduite à des slogans.

Il faut réunir la combinaison adéquate de compétence en matière juridique, économique, sociologique et psychologique pour comprendre la GRH. Les meilleures pratiques, les résumés succincts sont trop brefs pour apporter du sens. Il est nécessaire de s'interroger sur les lignes conductrices implicites des comportements

---

<sup>2</sup> Au delà du périmètre traditionnel de la fonction ressource humaine.

<sup>3</sup> Il s'agit du point de vue de la théorie économique de la thèse bien connue du salaire d'efficience.

<sup>4</sup> Toute la question est de savoir quels groupes profitent de ces dispositifs.

<sup>5</sup> La notion de rémunération entendue ici comporte l'ensemble des dispositifs pécuniaires et non pécuniaires qui contribuent à fonder l'appréciation par le salarié des rétributions qu'il perçoit en contrepartie de son travail pour l'organisation.

humains : la psychologie, l'économie, la sociologie (dans le cadre du droit). Bien sûr, cette complexité ne permet pas de traiter la question de la GRH en général, il faut relever le défi des singularités des organisations sur le terrain.

■ Conclusion

Les politiques de ressources humaines relèvent donc du stratégique car elles forment un système cohérent, dont les effets de longue durée traversent toute l'organisation. Décomposer la GRH en processus plus simples et indépendants (la rémunération, la formation, le recrutement, ...) conduit à commettre de nombreuses erreurs de jugement.

Les ressources humaines s'inscrivent ainsi comme un capital dans lequel on investit même si on ne l'intègre pas dans le bilan comptable<sup>6</sup>.

Ce caractère stratégique d'actif rend la GRH relativement inerte. La GRH ne peut se réduire à une variable d'ajustement de court terme.

La question la plus importante de la GRH devient par conséquent son articulation avec les appariements stratégiques ? Ce point aisé à mettre en évidence, a priori (comme on vient de le faire), demeure extrêmement difficile à mettre en pratique. De nombreux exemples soulignent la difficulté de mise en accord des différentes composantes de la politique de GRH. Combien d'exemple d'imitation de certaines pratiques des concurrents manquent leurs objectifs en raison de l'absence de mise à niveau des pratiques de paie, de prime, de formation, d'évolution de carrière, de culture, de technologie<sup>7</sup>.

---

<sup>6</sup> Pour le moment, et sauf dans des organisations spécifiques, telles que les Club de football.

<sup>7</sup> L'un des points les plus connus est la contradiction entre l'importation des techniques de travail de groupe et de qualité japonaise dans le contexte culturel individualiste et de rémunération à la performance individuelle occidentale. Un autre exemple fréquent d'incohérence consiste à importer des pratiques qui fonctionnent bien dans un site, dans un autre site, sans plus de précaution.

## 2. Les liens entre la GRH et les appariements stratégiques

Chacun des points suivant montre que les interactions entre l'environnement et l'organisation relèvent au moins en partie de la gestion des ressources humaines.

### ▶ Les conditions sociales, économiques, politiques et légales

Un certain nombre de ces conditions interagissent les unes avec les autres, sans souvent qu'une direction puisse aisément en faire des variables d'ajustement. Elles sont au cœur des dispositifs de GRH comme le montre les réponses diverses apportées par les organisations aux questions suivantes :

Quelles normes générales de comportement au travail, la société créée t'elle ? Elles ne sont évidemment pas les mêmes selon qu'une organisation se situe à la campagne ou en ville, en Chine, au Cameroun ou en France. Des dispositifs contractuels, des formes de contrôles, de motivation, de salaires sont autorisés ici ou illégaux là-bas.

Le changement passe souvent par des dispositifs légaux d'initiative gouvernementale ici, alors qu'il émane là-bas sans interventions publiques. La négociation avec les salariés est-elle contrainte par des négociations centralisées ? Les employés et les employeurs sont-ils politiquement structurés ? Les partenaires sociaux (syndicats) disposent-ils d'un large espace de négociation au niveau de l'organisation, de la branche, du pays ou au niveau international ? Quelles sont les règles légales formelles comme les normes implicites culturelles, qui s'imposent aux organisations et aux individus ?

### ▶ La force de travail

Les facteurs clés sont démographiques. Selon la nature de la force de travail spécifique à l'organisation, ses options d'appariement stratégique ne sont pas les mêmes : quel est l'âge moyen ? l'hétérogénéité sociale ? le sexe, la race, les revenus, le niveau d'éducation ? Tous ces paramètres jouent naturellement sur le niveau de performance et d'implication dans le travail et par conséquent sur la formation et le contenu des appariements.

Par exemple, une grande homogénéité sociale dans une organisation peut limiter la motivation (par la pression informelle du groupe) et/ou créer de graves problèmes de légitimité à l'égard des acteurs de l'environnement, pouvant éventuellement aller jusqu'à la destruction des sites concernés. Citons par exemple, l'incendie d'un commissariat ou d'une école publique dans une banlieue, ou les véritables attaques subies par certains sites de production pétrolier en Afrique conçus comme des enclaves.

D'une manière générale, ajoutons que la taille de la firme, l'existence d'un vaste domaine d'activités intégrées, crée les conditions ou non d'un marché interne performant de l'emploi. Elle offre donc des possibilités très différentes de développement et de pratiques de GRH.

► La culture de l'organisation

La culture en place est-elle plutôt égalitaire ou inégalitaire, de coopération ou de compétition entre les employés ? Le travail est-il valorisé pour lui-même, ou est-il une contrainte pour d'autres fins ? Le conformisme est-il important ? les travailleurs sont-ils considérés comme de simples employés ou comme des membres d'une famille ?

Ainsi, il est aisé de montrer qu'une culture de coopération est incompatible avec un système d'incitation à la « performance individuelle » créant de grosses disparités de salaires.<sup>8</sup>

► La relation aux autres

Une entreprise commerciale qui fonde son appariement stratégique sur la qualité de service (Hédiard) ne peut pas pratiquer le même recrutement et la même politique GRH (formation, motivation, identification au client, promotion interne, autonomie, innovation...) qu'une entreprise de « Hard discount » qui fonde son appariement stratégique sur le bas prix (contrôle strict, pas de liens entre rémunérations et ventes, bas salaires, peu de formation et d'espérance de promotion interne).

Les firmes japonaises<sup>9</sup> aux systèmes de gouvernance orientés sur le long terme et le relationnel, ne sont pas focalisées sur la bourse et son évaluation quotidienne, comme les firmes américaines. L'impact est déterminant sur la forme et le contenu des appariements stratégiques sur des axes tels que : le financement, l'innovation, la politique de formation, l'externalisation, ...

► La technologie de production et d'organisation du travail

Il s'agit au-delà des stricts aspects technologiques, de la manière dont les tâches sont organisées et coordonnées. Ces aspects fondent naturellement les bases de l'appariement stratégique (cf. première partie).

Les postes de travail sont-ils physiquement proches ou éloignés géographiquement ? Dans ce dernier cas, il sera difficile de contrôler directement les employés. Il faudra alors pour motiver utiliser une technologie d'information évoluée et des incitations contractuelles et culturelles fortes. Dans le premier cas, en revanche, la pression du groupe de pair pourrait être suffisante, l'influence de l'égalitarisme et des syndicats beaucoup plus importante.

---

<sup>8</sup> En 2005, selon une étude de la FED, les rémunérations des dirigeants d'entreprises américains représentaient 170 fois celle du salarié moyen. En 1970, le multiple était de 40. La progression des revenus des 100 patrons des entreprises les plus grandes a cru entre 2005 et 2004 de 25 %, quand en moyenne les employés ont obtenu des augmentations de 3% en moyenne. Selon Peter Drucker, en 30 ans, on est passé d'un facteur multiplicatif de 20 entre le salaire moyen d'une entreprise et son salaire le plus élevé à un facteur de 200 !!! Le banquier JP Morgan pensait que le top management hors dividende ne devait pas avoir un salaire qui excède de 20 fois celui d'un salarié moyen. IL pensait aussi que l'écart maximum de salaire entre niveaux hiérarchiques ne devait pas dépasser 20 %. En 2002 le président de Tenet Healthcare était payé 116 M€, celui de Qualcom 63 M€, à comparer à ceux des dirigeants français Owen Jones 6 M€ par ex le mieux payé. Il y a 20 ans quand on demandait à quelqu'un ce qu'il faisait, il disait je travaille pour IBM, ou pour Renault. Aujourd'hui il répond plus souvent qu'il est informaticien, ou comptable, sans s'identifier à son organisation.

<sup>9</sup> La structure de leur financement diffère naturellement de celles des sociétés aux Etats-Unis.

Si les compétences requises sont acquises à l'extérieur de l'entreprise et pertinentes dans d'autres situations d'emploi, ou bien spécifiques à l'entreprise, le turn-over, la qualité, la formation, seront différents.

Dans les situations d'interdépendance (la performance du travail de l'un dépend du travail de l'autre) qui peuvent être séquentielles, réciproques, ... la récompense individuelle est peu pertinente (exemple : travail à la chaîne).

Il est intéressant de distinguer trois catégories d'emploi selon les conséquences de la performance individuelle à son poste sur le résultat collectif. Un chercheur, qui découvre un ou deux faits, qui a une ou deux idées proprement révolutionnaires, peut être à l'origine d'un courant d'affaires considérable, générateur d'immenses résultats collectifs. Ce n'est pas le cas d'un vendeur de ticket de métro, ni celle qu'affronte un pilote de compagnie aérienne, qui n'a pas le droit à l'erreur.

En termes d'effet sur les résultats collectifs, trois types de postes de travail apparaissent associés à des systèmes de RH différents.

▶ Les stars

Une mauvaise performance individuelle au poste de travail n'a pas de conséquences collectives graves. En revanche, une bonne performance peut générer d'immenses gains collectifs. Les emplois de production de savoir (enseignement), ou d'innovation (recherche) sont des exemples de postes « vedettes ». L'incitation, le contrôle, les systèmes de rémunération, les statuts sont particuliers.

▶ Les gardiens

Une mauvaise performance individuelle à son poste est désastreuse pour l'organisation. En revanche, une bonne performance individuelle n'a pas beaucoup d'impact au niveau collectif par rapport à une performance moyenne sur le poste. Les postes de consultant, de pilote d'avion, de DAF... sont des postes de gardiens. En effet, les cabinets de consultants ont pour actif principal leur réputation. Le comportement individuel à l'égard d'un client peut avoir d'immense conséquence pour tout le cabinet<sup>10</sup>. On peut généraliser cette problématique aux systèmes technologiques complexes, dont la performance globale est dépendante de la contribution la plus médiocre (site nucléaire, fusée, réseaux, ...)

▶ Les fantassins

Le poste de fantassin est un poste où l'impact de la performance individuelle ne joue pas ou très peu sur le résultat collectif.

Évidemment, une organisation peut tenter d'influencer, quelle que soit sa technologie, le type de poste qu'elle offre. Une firme qui opte pour un système de qualité totale tentera sûrement de proposer ou de susciter des postes de stars. Dans la mesure où elle le peut, une firme créera des doublons pour traiter les

---

<sup>10</sup> Une des conséquences importantes de l'affaire Enron a été la dissolution de l'un des plus gros Cabinets mondiaux d'audit et de conseil : Andersen. L'affaire Enron a été le déclencheur d'un changement de législation aux Etats-Unis concernant le cumul des fonctions d'audit et de conseiller financier.

postes de gardiens (comme dans une cabine de pilotage) ou comme dans les banques où l'engagement sur des sommes très importantes requiert des signatures multiples.

Le plus souvent l'influence sur les postes est limitée. C'est la politique de ressource humaine qui s'adapte aux postes. Par exemple, pour influencer les comportements envers le risque, les firmes pourraient fortement inciter les stars (pas de pénalisation en cas d'échec et fortes primes si le succès est au rendez-vous) et pratiquer le contraire pour les gardiens (graves pénalités pour toute erreur comme dans le cas des pilotes de chasse dans l'armée<sup>11</sup>). Le recrutement est naturellement différent selon le type de poste que l'on tente de pourvoir. Pour les stars, à partir d'un large échantillon, on cherche la perle rare ; pour les gardiens, criblage très strict et long apprentissage interne pour encore plus limiter les risques.

Il faut naturellement faire attention à cette catégorisation, car certains postes de décideurs peuvent influencer les résultats de l'organisation à la fois vers l'excellence ou la perte colossale (J.M. Messier avec Vivendi, B. Gates et Microsoft, S.Jobs à Google,...). Comment gérer ces postes ? Il faut à la fois contrôler sévèrement pour éviter l'échec et motiver à prendre des risques. Or ces deux options sont souvent contradictoires comme l'ont montré Kahneman et Tversky<sup>12</sup> (1982) dans la théorie des perspectives.

---

<sup>11</sup> Interdiction de voler, après 3 erreurs sur un plan de vol.

<sup>12</sup> La perception des pertes est bien plus sévèrement ressentie, que celle des gains. Cette tendance psychologique suscite sans doute davantage de contrôle que d'incitation à la prise de risque dans les pratiques de gestion (cf. partie 2 ).

### 3. La cohérence interne de la GRH contraint l'ensemble des appariements stratégiques possibles

Les systèmes de GRH les plus performants sont ceux dont les dispositifs délivrent des messages qui renforcent la cohérence des pratiques par rapport à la formule de l'appariement stratégique.

L'organisation A opère comme une « famille joyeuse ». Les récompenses externes ne sont pas valorisées, des garanties d'emploi à vie sont explicitement offertes, les différences de payes sont minimisées. Il y a peu de différences statutaires entre les membres (pas de parking réservé, pas d'organigramme). Les récompenses sont données sous la forme de cadeaux personnalisés qui renforcent les liens psychologiques entre l'organisation et l'employé. La performance est fondée sur l'idée de faire son job à son idée, en se conformant aux valeurs générales de la société, plutôt que sur des résultats opérationnels mesurables. Les recrutements aux postes les plus élevés se font par recrutement interne.

L'organisation B opère, au contraire, avec une philosophie du "chacun pour soit". Elle valorise les récompenses externes. Les nouveaux embauchés doivent signer un contrat sur lequel figure une disponibilité totale vis-à-vis de l'employeur et pouvant être rompu à tout moment. Les émoluments sont fixés de manière comparative. Les différences de statut sont valorisées (clés pour l'accès aux toilettes, places gardées au parking, restaurant spécifique pour la direction). L'accès au poste n+1 n'est pas réservé au personnel déjà en place. Peu de primes sont distribuées, si ce n'est par un choix individuel.

Ces différences de système de GRH peuvent être expliquées par des interactions avec l'environnement radicalement différentes (cf. point précédent sur la cohérence externe). Mais on peut également les retrouver dans le même environnement. Ces différences peuvent s'expliquer entièrement par l'histoire de l'entreprise, car la cohérence interne des systèmes de RH les rend difficilement modifiables.

- Il existe au moins trois aspects de la cohérence interne en GRH
  - ▶ L'impact des dispositifs différents de RH sur les individus

Le recrutement, la paye, l'appréciation de la performance, la formation, la promotion doivent être complémentaires. Par exemple, les politiques qui mettent l'accent sur la formation doivent être accompagnées de pratiques de recrutement de promotion et de paye qui réduisent le turn-over.

- ▶ Le traitement de différents salariés doit être similaire, au moins sur certains plans.

Si un employé A est traité d'une certaine façon, l'employé B dans la même situation devra faire l'objet de la même procédure.

▶ La continuité de la GRH (cohérence temporelle)

Naturellement cette continuité dépend, entre autres, de la vitesse de changement de l'environnement de l'organisation. En général, si un employé subit aujourd'hui une procédure de RH, celle-ci ne devrait pas être différente d'hier ou de demain.

- Pourquoi la cohérence interne et externe des pratiques de RH est désirable?
  - ▶ Pour des raisons techniques, car une firme qui investit lourdement dans la formation va voir sa valeur augmenter, si elle sélectionne avec prudence ses employés et si elle limite le turn-over. Dans ce cas, rémunérer à l'ancienneté est efficace.
  - ▶ Pour des raisons psychologiques et cognitives, car les messages simples, répétés souvent, par des moyens différents, sont mieux retenus et transmis. On aide ainsi le processus d'apprentissage, qui permet aux individus de comprendre ce qu'on attend d'eux et ce qu'ils sont en droit d'attendre de l'institution.
  - ▶ Pour des raisons sociales, car il importe de se conformer à des normes sociales, à des préconceptions dominantes, qui aident l'apprentissage. Il est plus facile de modeler les goûts et les anticipations des individus, lorsque les pratiques organisationnelles miment des formes comportementales acquises dans d'autres contextes : le marché anonyme (chacun pour soit), la famille (solidarité). On peut ainsi expliquer pourquoi les implantations japonaises se font dans des zones géographiques où l'atmosphère familiale prévaut (Toyota s'est installé à Valenciennes, pas dans la région parisienne) .
  - ▶ Pour des raisons de recrutement et de sélection, l'entreprise doit s'efforcer d'être claire sur la nature de son offre de travail et son adaptation aux caractéristiques du postulant.
  - ▶ La cohérence entre les employés est désirable car elle limite les sentiments d'injustice, à l'origine du sentiment de légitimité qui soutient le leadership.<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> Ce thème renvoie aux travaux sur l'éthique et à l'importance de la justice procédurale (participation à la décision, information et transparence du processus de décision, ...). Pensez à l'écart entre ces principes et ceux qui prévalent bien souvent lors des entretiens annuels pratiqués dans les organisations ou lors des choix sur le montant des primes individuelles.