

YVES RÉALE  
BRUNO DUFOUR

# Le DRH stratège

*Le nouveau mix stratégique  
des ressources humaines*

Préface de Roger Serre  
délégué général du groupe IGS

© Éditions d'Organisation, 2006

ISBN : 2-7081-3453-1

**Éditions**  
  
**d'Organisation**

# Nouveaux rôles, nouveaux acteurs de la fonction ressources humaines

---

### **Le cas Télécom SA, ou comment réorganiser la fonction RH**

Paul Camus est en charge de la DRH de la société Télécom SA. Il vient d'avoir un entretien avec son PDG, Jacques Chanzy, qui a fixé les priorités de la DRH pour les deux ans à venir (se reporter au chapitre précédent).

*Le poste traditionnel ne correspond plus aux exigences actuelles*

Paul se demande si l'organisation de la DRH correspond aux besoins actuels et à ces priorités.

Cette direction est organisée en quatre départements :

- le département des relations sociales chargé des relations avec les représentants du personnel (le syndicat dominant est la CFDT) qui est dirigé par un DRH senior avec une solide connaissance en droit social. Dans chaque centre et usine, un directeur d'établissement est chargé des relations industrielles et de la sécurité ;

- le département de l'administration du personnel qui a pour mission de mettre à jour les données concernant le personnel, de gérer le personnel et de délivrer les documents administratifs. Ce service est le plus important, il a vu son personnel augmenter du fait de l'essor de la société et de la complexité croissante de la réglementation RH en France. De plus, ce service est chargé de la gestion des cantines de la société ;
- le département de la gestion des compétences (le plus récent) qui a été créé par Paul Camus afin de recruter, développer et garder les compétences dont la société a besoin pour son développement. Il est animé par de jeunes professionnels avec moins de trois ans d'ancienneté. Ce groupe est divisé en deux équipes : formation et éducation, recrutement et mobilité ;
- le département « compensation-benefits » qui conduit des enquêtes pour aligner la politique de compensation de la société sur le niveau du marché. Il est chargé du contrôle du processus d'ajustement des compensations par rapport au marché et aux performances individuelles. La part variable de la rémunération représente 10 à 20 % du salaire et est fondée sur l'évaluation des performances individuelles estimées par les N+1. Depuis peu, du fait de la pression des start-up qui débauchent les meilleurs, un plan de stock-options est établi pour les 200 collaborateurs à haut potentiel

Paul réalise que, même si les différents services RH sont compétents dans leur domaine respectif, ils sont de plus en plus confrontés à des problèmes majeurs.

### *Une décentralisation croissante*

La société s'est orientée vers une décentralisation croissante. Pour faire face aux multiples changements, l'organisation a créé des unités d'affaires plus petites, en déléguant les pouvoirs à leurs managers. Les directeurs des unités d'affaires doivent gérer des situations complexes engendrées par la nécessité d'entretenir des relations mondiales avec leurs homologues internationaux, avec de multiples niveaux de « reporting ».

De plus, un certain nombre de niveaux intermédiaires de management ayant disparu dans les rationalisations successives, les patrons d'activités « business » qui dirigent des unités de 200 à 300 personnes sont véritablement surchargés. Par conséquent, ils ont de moins en moins de temps à consacrer au management de leurs équipes alors que, paradoxalement, ils sont de plus en plus dépendants d'eux pour réaliser leurs objectifs.

### *Un management opérationnel déficient*

Les responsables de la fonction RH insistent pour que le management des hommes soit assuré par les managers opérationnels mais ceux-ci ont le sentiment qu'ils n'obtiennent pas l'aide nécessaire de la fonction RH et, en réalité, les équipes sont peu managées.

Les entretiens annuels sont faits au dernier moment, les évaluations de performance sont peu travaillées et les bonus relativement égalisés entre les membres des équipes.

### *Une gestion étroite et à court terme du personnel*

Cette situation a pour effet de faire baisser le moral de TSA et ses jeunes talents prometteurs envisagent de plus en plus de démissionner de la société.

Pendant la revue annuelle du personnel avec Jacques Chanzy, Paul Camus réalise que la société est confrontée à un sérieux manque de compétences pour remplacer les managers de plus de 55 ans qui vont prendre leur retraite dans les prochaines années.

En effet, la visibilité du top management sur ces successeurs potentiels est limitée. Dans la plupart des cas, le profil des successeurs potentiels identifiés est largement similaire au profil des titulaires en place avec 20 ans de moins. Des profils différents ne sont pas complètement acceptés par la société.

Le service formation est assez traditionnel. Chaque année, il propose un certain nombre de cours en fonction des besoins recensés lors des entretiens, mais près de la moitié des demandes ne sont pas suivies d'effet et de nombreuses annulations de participants entraînent à leur tour l'annulation de séminaires.

Les emplois disponibles sont publiés aux tableaux d'affichage mais, en général, les postes les plus importants sont pourvus directement et la mobilité reste souvent un vœu pieux.

Quant à l'administration du personnel, elle tient à peu près à jour le fichier du personnel mais n'exploite pas son contenu et dès que l'on demande une information globale, il faut entreprendre une étude longue et souvent décevante.

Paul Camus décide de monter un séminaire de l'équipe de direction RH au cours duquel seront débattus les priorités fixées par Jacques Chanzy, les plans d'action et l'organisation de la fonction ressources humaines, pour qu'il puisse ensuite élaborer un projet complet à la mi-janvier.

L'organisation traditionnelle ne convient peut-être plus, des activités réalisées par la DRH peuvent être sous-traitées à des prestataires externes. Par contre, il faut peut-être se renforcer en compétences dans des domaines clés, faire évoluer les compétences des acteurs actuels, faire changer de service certains d'entre eux.

Au final, il y a fort à parier que la DRH de Télécom SA dans deux ans aura peu de chose à voir avec la DRH d'aujourd'hui.

## *1. ÉVOLUTION TOUS AZIMUTS DE LA FONCTION RH*

La fonction RH dans les entreprises a assez largement évolué ces dernières années pour s'adapter à ses nouveaux défis.

De nouvelles sous-fonctions sont apparues :

- ◆ les « managers développeurs » améliorent les compétences en management des opérationnels et préparent les futurs leaders de l'entreprise ;
- ◆ les universités d'entreprise qui assument la formation de ces hauts potentiels mais aussi des positions clés comme les acheteurs, les « key account managers », les directeurs de projets et qui, pour les plus avancées, coordonnent l'ensemble des actions de formation et appuient le déploiement des grands axes stratégiques ;
- ◆ les responsables de ressources humaines (RRH) qui assistent les responsables opérationnels dans le management de leurs équipes et qui déploient au niveau des unités les politiques RH ;

- ◆ les directeurs de ressources humaines dédiés à des populations particulières (comme les chercheurs-développeurs, les commerciaux, les gestionnaires), qui définissent et mettent en œuvre des politiques spécifiques à ces populations ;
- ◆ les « mobility managers » qui organisent, facilitent les mobilités, en particulier internationales (expatriation, rapatriation), les « campus managers » qui assurent les relations avec les foyers de compétences ;
- ◆ les « comp and ben » (compensations and benefits), qui prennent en charge les problématiques particulières des rémunérations des populations de dirigeants, hauts potentiels, expatriés, couvrant les aspects des contrats particuliers, des stock-options, des effets fiscaux ou des compensations liées au différentiel de coût de vie dans les pays étrangers.

Parallèlement les fonctions traditionnelles ont aussi évolué :

- ◆ les fonctions administratives ont été largement sous-traitées auprès de partenaires externes. C'est souvent le cas de la paie et des processus de déclarations qui y sont associés, mais c'est aussi le cas de la gestion de la formation, voire de certaines tâches liées au recrutement ;
- ◆ la gestion du personnel a intégré largement les outils de gestion de systèmes d'information pour que l'entreprise puisse disposer d'un véritable système d'information RH et pour que les partenaires de la fonction, les salariés, les managers et la direction générale puissent avoir accès aux informations qui leur sont utiles. De plus, les systèmes d'information RH ont intégré, dans les systèmes d'information globaux de l'entreprise, les ERP (enterprise resource planning) qui, partant de la fonction fabrication et financière, ont progressivement migré vers la fonction RH ;
- ◆ la fonction relations sociales a pris en compte les nouvelles dispositions : comité d'entreprise européen, droit individuel à la formation, valorisation des acquis de l'expérience ;
- ◆ les relais de la fonction relations sociales sur le terrain qui sont les directeurs d'établissement ont intégré des préoccupations écologiques et des relations avec l'environnement.

Les directions des ressources humaines ont cherché à davantage impliquer le management opérationnel dans la gestion des équipes en s'appuyant sur les RRH pour les aider dans cette tâche.

Elles ont aussi souhaité mieux responsabiliser les collaborateurs dans la gestion de leur propre carrière et dans le développement de leur employabilité.

## 2. LES RRH (RESPONSABLES DES RESSOURCES HUMAINES), CLÉS DE VOÛTE DES PROGRÈS

Le rôle du RRH est d'appuyer un manager opérationnel dans sa responsabilité de management d'une équipe :

- ◆ animation de l'équipe (information, orientation) ;
- ◆ assistance au recrutement ;
- ◆ assistance à la gestion des compétences ;
- ◆ assistance à la gestion de la performance.

Il doit aussi aider les collaborateurs à se développer dans l'entreprise, en les aidant à mieux comprendre les enjeux, les stratégies, en les orientant vers des formations, en les informant sur des opportunités d'évolution dans ou hors de leur unité. Éventuellement, il sert aussi de recours lorsqu'il y a conflit avec le management direct de l'employé. Il a enfin un rôle de relais des politiques et des processus RH auprès des managers opérationnels.

### Cible manquée

Faute de bons RRH, il y a fort à craindre que les déclarations du type « tous RH », pour les managers, ou « gérez votre employabilité », pour les employés, ne soient que des slogans qui décrédibilisent encore plus la fonction RH.

Des nouveaux profils de compétences pour cette fonction sont nécessaires :

- ◆ des compétences techniques en gestion des ressources humaines pour être les appuis professionnels dont les managers ont besoin ;
- ◆ des compétences en droit du travail ;
- ◆ des compétences en recrutement, en gestion des entretiens d'objectif, d'évaluation des performances.

Clés de voûte des progrès en management des ressources humaines, les RRH ont une bonne compréhension du métier, de la stratégie de l'entreprise et de son déploiement dans l'unité concernée :

- ◆ ils savent identifier les hauts potentiels et gérer les cas difficiles des individus qui plafonnent ou sous-performent ;
- ◆ ils sont les porteurs de la dimension humaine dans la stratégie de l'unité : ils éclairent les managers opérationnels sur l'impact des grandes décisions stratégiques sur les personnes, ils anticipent les départs prévisibles, les rigidités, les carences en compétences ou les opportunités de compétences non exploitées ;
- ◆ ils facilitent le déploiement des stratégies grâce à une bonne communication ;
- ◆ ils sont les spécialistes auprès de la direction de l'unité en management du changement ;
- ◆ à titre personnel enfin, ils sont des professionnels de la communication, de la négociation et, si possible, représentent une certaine forme de leadership.

### *3. LES UNIVERSITÉS D'ENTREPRISE, LIEUX D'ANCRAGE DE LA CULTURE ET D'ÉCHANGE DES MEILLEURES PRATIQUES*

Les universités d'entreprise sont apparues aux États-Unis en 1955 avec le centre de General Electric à Crotonville et il a fallu attendre les années 1980 pour que soient créées des universités comme celles d'Accor ou Thomson.

D'après Jeanne Meister<sup>1</sup>, présidente en 1998 de Corporate Universities Inc., depuis chez Accenture, les 100 plus importantes corporate universities aux États-Unis représentaient en terme de participants 125 fois l'université de Michigan qui comptait elle-même 36 000 étudiants<sup>2</sup>.

En France, presque toutes les entreprises du CAC 40 disposent d'une telle organisation mais parfois sous des appellations différentes.

Chez Schneider Electric, c'est l'Institut supérieur du management, « Campus » chez Arcelor, « Académie » chez

---

1. Jeanne Meister, *Corporate universities*, McGraw-Hill, 1998.

2. Cf. B. Dufour et M. Plompen, *Les meilleures pratiques du développement des dirigeants*, Éditions d'Organisation, 2006.



■ Accor, ou tout simplement « Université » pour Thales et Alcatel.

Ces universités d'entreprises ont des physionomies assez différentes :

◆ certaines sont constituées de petites équipes qui organisent des programmes de développement en s'appuyant sur des intervenants externes et en sous-traitant la partie pédagogique à des grandes business schools ;

■ C'est le cas de l'Insead et l'EM Lyon.

◆ d'autres ont des équipes bien plus structurées, composées de cadres en détachement qui développent les processus maison et les enseignent ;

■ C'est le cas de l'Université Thales.

◆ la plupart d'entre elles ne disposent pas de capacité d'hébergement des séminaires alors que quelques-unes ont des campus qui permettent de mixer dans un même lieu des groupes d'origines différentes, de faciliter les échanges et renforcer un sentiment d'appartenance ;

■ C'est le cas pour Cap Gemini, ST Microelectronics, Thales et Alcatel.

◆ toutes organisent des programmes de formation en management, certaines hébergent aussi les formations techniques pour le personnel, voire pour les clients ;

■ C'est le cas pour ST Microelectronics et Alcatel.

◆ si toutes ces universités situent leur action au niveau central afin de brasser des populations de différentes unités, nationalités, certaines ont évolué vers la création d'un réseau reliant les différents centres de formation locaux des pays principaux et le centre corporate, ceci afin d'assurer une meilleure intégration des programmes et une synergie des investissements.

■ C'est le cas pour Alcatel.

Les universités d'entreprise ont à la fois les fonctions de :

◆ formation et d'acquisition de compétences en ligne avec les enjeux stratégiques de l'entreprise ;

- ◆ de communication avec les dirigeants en dehors des relations hiérarchiques habituelles.

Et sont les lieux :

- ◆ de communication authentique dont la langue de bois est bannie ;
- ◆ de création de réseaux entre des membres de diverses unités, fonctions, nationalités ;
- ◆ et parfois de résolution de problèmes transverses.

■ C'est le cas dans les « work out » de General Electric.

## **L'université Alcatel, le fruit d'une réflexion évolutive**

En 1987, la Compagnie Générale d'Électricité rachète les activités de télécommunication mondiales de ITT et regroupe ses propres activités de télécommunication et des câbles avec les filiales d'ITT dans l'entreprise Alcatel devenant ainsi l'un des tout premiers acteurs mondiaux des équipementiers de télécommunication.

Les dirigeants qui mènent cette fusion décident de faire du siège européen de ITT à Bruxelles le siège de la nouvelle société et entreprennent de réexaminer le rôle et le dimensionnement des fonctions corporate

Une nouvelle fonction est créée en management développement avec deux missions principales :

- monter des actions de développement pour les cadres dirigeants de la nouvelle société pour qu'ils acquièrent des compétences leur permettant de gérer au mieux les transitions qui se préparent dans l'industrie : dérégulation des opérateurs, apparition de nouveaux acteurs, privatisation des acteurs historiques, internationalisation ;
- faciliter l'émergence d'une nouvelle culture : le « Alcatel way » qui ne soit, ni l'émanation de la culture CGE, ni celle d'ITT.

Animé par une toute petite équipe, « reportant » directement au directeur général, cet embryon de l'université met en place une série de séminaires d'échange entre les principaux dirigeants au cours desquels la stratégie du groupe et

son organisation sont débattues, et les principes du « Alcatel way » élaborés.

En 1990, l'équipe de management développement élabore, à la demande de la direction des ressources humaines qu'elle a rejointe, des programmes de développement pour les « corporate high potentials », ceux qui ont le potentiel pour faire partie du groupe de dirigeants dans les 5 années à venir. Ces actions prennent deux formes principales :

- des séminaires de formations sur les domaines de la stratégie et du leadership ;
- des programmes de mobilité internationale pour développer des compétences globales et fertiliser les équipes entre les différents pays qui forment à l'époque les centres de gravité de l'organisation.

En 1993, le président décide qu'il est temps de construire un lieu physique pour accueillir tous ces séminaires étendus à Alcatel-Alsthom et héberger des rencontres clients. Un « corporate training center » est construit sur les bords du lac d'Annecy.

En 1995, sous une nouvelle présidence, de nouveaux programmes sont élaborés pour les « young high potentials », jeunes ingénieurs et cadres qui ont un fort potentiel d'évolution et qu'il s'agit de former à l'exercice de futures responsabilités de management dans un grand groupe international de haute technologie. On renforce la gamme des actions de développement pour des nouveaux profils aux fonctions intégratives comme les commerciaux, les « key account managers » ou les responsables de projets.

Devant cette forte hausse des activités, il apparaît vite que l'équipe centrale ne peut plus suivre et l'université Alcatel prend peu à peu corps.

En plus du « corporate training center », chaque grande unité nationale, en Allemagne, en Belgique, en Espagne, en Italie, aux États-Unis, au Mexique, en Australie, en Chine, dispose de son propre centre de formation. Les personnels y sont formés au management, mais aussi aux technologies et aux produits nouveaux, ainsi que les clients pour ces formations produits.

L'analyse de la gamme des formations proposées démontre une duplication certaine et un manque de coordination total :

- une duplication certaine au niveau du nombre de cours et leurs objectifs : plus de 90 cours sur la qualité sont enseignés dans l'univers Alcatel et beaucoup d'entre eux ne correspondent pas aux politiques qualité définies en central ;
- une duplication au niveau des investissements pédagogiques, les cours portant sur les produits sont conçus autant de fois qu'il y a de centres de formation pour les dispenser.

La création de l'université Alcatel est proposée à la présidence sous la forme d'un réseau coopératif des différents centres de formation, chacun gardant son autonomie de management, mais coordonnés par un directeur de l'université afin d'homogénéiser les gammes de formation et réaliser des synergies par la nomination d'un chef de file parmi les membres du réseau pour la conception des produits communs.

C'est ainsi que, par exemple aujourd'hui, les programmes pour les jeunes à haut potentiel sont réalisés en partie localement, sur un cahier des charges commun et, en partie, par le « corporate training center » pour assurer une dimension internationale. La qualité et l'organisation de ces universités internes peuvent maintenant être certifiées par le biais de la procédure CLIP de l'EFMD (Corporate Learning Improvement Process).

Mais l'université d'entreprise n'a de sens que dans le cadre d'une politique de développement managérial mise en œuvre par des responsables management développement.

#### *4. LES RESPONSABLES DU DÉVELOPPEMENT DU MANAGEMENT, UNE FONCTION CLÉ DES ORGANISATIONS COMPLEXES*

##### **4.1 Identifier et développer les élites managériales**

Les responsables de management développement sont de nouveaux professionnels de la fonction ressources humaines dont le rôle principal est de détecter et préparer aux fonctions managériales les futures élites de l'entreprise.

Cette fonction est apparue avec l'augmentation de la complexité et le développement international de l'entreprise qui a mis à mal les schémas habituels de constitution des élites souvent fondés sur une courte liste d'écoles. Jusqu'à maintenant, les managers opérationnels n'avaient pas besoin de spécialistes pour les aider.

Mais aujourd'hui, lorsque l'on est à la tête d'une division qui a des activités dans de nombreux pays dont on ne connaît pas bien les sources de talents, lorsque c'est la diversité des origines et des profils professionnels qui conditionne en partie le potentiel d'innovation de l'entreprise, lorsque les talents doivent être disséminés dans l'entreprise avec des rôles de plus en plus transverses, il en va autrement et c'est à ce stade que les « managers developers » sont utiles.

Ils ont pour rôles :

- ◆ de repérer auprès de leur hiérarchie les jeunes à potentiel parmi les embauchés, ceux qui démontrent des qualités d'engagement, d'aptitude au changement, de communication et d'animation d'équipe ;
- ◆ de valider, souvent par des centres d'« assessment », ces potentialités ;
- ◆ de leur permettre d'acquérir des compétences managériales en suivant ces programmes de formation développés par les universités d'entreprise ;
- ◆ de mettre en œuvre des actions de mobilité ayant pour objectif le développement d'aptitudes à diriger des équipes internationales ;
- ◆ de mettre en œuvre des actions de coaching à des moments clés de l'évolution des responsabilités des managers ;
- ◆ d'identifier et de proposer des candidatures internes lorsqu'il y a une position vacante ;
- ◆ d'assister les directions opérationnelles pour les « people reviews » où sont passés en revue, de façon systématique au moins une fois par an, les potentiels pour suivre leur évolution professionnelle ;
- ◆ d'assister les directions dans la réalisation des organigrammes de remplacement (continuity ou succession planning) afin d'anticiper les évolutions des organisations ;
- ◆ d'animer des programmes de mobilisation des équipes sur des changements majeurs.

On pourrait penser que ces « managers developers » sont les responsables de la gestion des carrières des cadres, en fait le management développement relève d'une philosophie tout autre.

## **4.2 Accompagner les acteurs dans le management de leur carrière**

Dans le management des carrières au sens traditionnel du terme, les individus « estampillés » sont pris en charge et le déroulement de leur carrière suit un plan prédéfini : passer par des fonctions types, avoir une expérience internationale, monter peu à peu dans la hiérarchie des responsabilités.

Dans les entreprises actuelles, il est pratiquement impossible de procéder ainsi, il y a trop de changements et d'imprévus. Les carrières se bâtissent à partir d'opportunités en surfant sur des vagues, en passant de postes opérationnels à des projets, à des positions d'expertises, pour revenir ensuite à l'opérationnel, etc.

Planifier est devenu difficile et encore plus s'il s'agit de planifier pour les autres. Chaque individu peut avoir des phases où il recherche plus de responsabilités, où il est prêt à beaucoup s'investir, à s'expatrier, et d'autres phases, par contre, où il préférera, pour des raisons liées à sa vie personnelle, être moins exposé professionnellement.

Dès lors, c'est aux individus eux-mêmes à gérer leur évolution de carrière en dehors d'un plan établi, le développement du management fournissant des opportunités, une meilleure visibilité en dehors du contexte habituel des individus et quelques clés pour se repérer dans les organisations complexes.

## *5. LES RESPONSABLES DE LA MOBILITÉ, PRIORITÉ À L'INTERNATIONALISATION*

### **5.1 Accompagner la mondialisation de l'entreprise par la mobilité internationale des acteurs**

Les grandes entreprises sont toutes engagées dans des processus d'internationalisation. Il est évident qu'elles ne peuvent le faire si leurs managers ne sont pas eux-mêmes internationaux. C'est le rôle du « mobility manager », le responsable de la mobilité, que

d'accompagner la mondialisation de l'entreprise par la mobilité internationale.

Dans les premiers stades du développement international, le schéma classique était d'avoir un groupe de managers internationaux, souvent originaires du pays du siège, qui étaient expatriés avec un statut particulier en matière de retraite, d'assurance, de fiscalité et qui effectuaient une carrière internationale dans l'entreprise. L'internationalisation était assurée par ce groupe de managers agissant souvent comme des proconsuls dans leur pays d'affectation. Dès lors, la fonction RH avait une section spécialisée pour gérer les personnels expatriés.

Aujourd'hui, la situation est différente. Les entreprises internationales ne sont plus ethnocentriques mais souvent, en raison des diverses fusions et acquisitions à l'étranger, ont d'importants centres d'activité et de compétence dans de nombreux pays. Elles deviennent poly-centrées avec des parties entières d'activités sous le leadership de divisions à l'étranger.

Manager des équipes pluriculturelles réparties aux 4 coins de la planète requiert d'autres aptitudes, une compréhension et un respect des diversités, une qualité de communication internationale qui est différente de la maîtrise de l'anglais : on en veut pour preuve l'énorme difficulté de communication rencontrée par les Anglo-Saxons (par exemple, entre Britanniques et Américains) alors qu'ils communiquent dans leur langue natale...

Ces aptitudes ne sont acquises que si l'on possède une expérience internationale authentique (et non coloniale). C'est ce qui a amené beaucoup d'entreprises françaises à décider qu'une expérience internationale significative dans la carrière constituait l'un des critères importants pour accéder à des responsabilités de dirigeant.

Des chartes de mobilité internationale, signées par le président de l'entreprise, ont fait de la mobilité une priorité et des postes spécialisés de « mobility managers » sont devenus nécessaires pour mettre en œuvre cette politique. Ces postes ont souvent renforcé le dispositif national des « responsables mobilité » dont la fonction traditionnelle était de communiquer les postes disponibles dans l'organisation et de favoriser les transferts internes plutôt que les recrutements externes.

## **5.2 Élaborer une politique de mobilité personnalisée**

Les problèmes liés à la mise en œuvre d'une politique de mobilité sont nombreux et divers :

- ◆ les problèmes liés à la connaissance des opportunités d'emploi dans les centres à l'étranger, qui nécessitent de créer un véritable réseau entre les « mobility managers » des différents pays ;
- ◆ les problèmes liés aux différents contextes réglementaires et organisations sociales : en dehors de la Communauté européenne, il faut des visas de travail et, même au sein de l'Union européenne, les systèmes de protection sociale sont différents et les systèmes de retraites disparates ;
- ◆ les problèmes liés aux conditions de vie différentes : le coût du logement et de la vie en général est très variable, les systèmes éducatifs pour les enfants qui accompagnent le salarié sont différents et fréquemment plus onéreux qu'en France ;
- ◆ les problèmes liés aux membres de la famille : souvent le conjoint ou la compagne doit abandonner son emploi, ne pouvant travailler à l'étranger faute de visa.

Et une fois la période de mobilité terminée :

- ◆ les problèmes liés au retour : quelles seront les opportunités proposées ? Seront-elles conformes aux attentes nouvelles du salarié ? Utiliseront-elles les nouvelles compétences acquises ?

Ceci, sans oublier :

- ◆ les problèmes équivalents rencontrés par les salariés non nationaux qui viennent travailler dans l'unité nationale.

Ce sont tous ces problèmes à résoudre qui justifient l'emploi d'un professionnel dédié, la création d'un réseau de « mobility managers », l'élaboration d'une politique de mobilité internationale précisant les conditions de la mobilité sur des formats différents :

- ◆ les mobilités de courte durée ;
- ◆ les « rotational assignments » d'une durée maximale de 3 ans où le salarié garde son contrat avec sa société d'origine qu'il réintègre après cette période ;
- ◆ les mobilités à finalités d'implantation définitive avec futur contrat local assorti de protections sociales renforcées ;
- ◆ les conditions financières de la mobilité : prime de mobilité, les « allowances » destinés à compenser les différences de coût de la vie, précisant les conditions pour la famille ;



- ◆ le type de suivi effectué pendant cette période à l'étranger, les éventuels sponsors qui vont aider à la réinsertion.

Toutes ces fonctions nouvelles sont venues renforcer les équipes de la fonction RH qui devient aujourd'hui bien plus étoffée qu'auparavant.

Elle est aussi bien plus diversifiée en terme de compétences. Ce sont des jeunes diplômés d'écoles de gestion ou d'écoles spécialisées (IGS, DESS, 3<sup>e</sup> cycle ou mastères spécialisés) qui sont embauchés et ont ainsi rééquilibré le portefeuille de compétences de la fonction souvent dominé par des compétences administratives ou juridiques.

Dans les grandes entreprises, on a assisté à une plus grande internationalisation des équipes. Des directeurs de ressources humaines de filiales étrangères ont été transférés au siège et la fonction traditionnellement franco-française s'est soudainement internationalisée.

## 6. *LE DRH NOUVEAU EST ARRIVÉ !*

### **6.1 Animer la stratégie RH de l'entreprise**

Le DRH est devenu un partenaire stratégique de l'entreprise impliqué dans tous les grands mouvements de politique générale : développement international, fusions, acquisitions, alliances, re-concentration sur les activités cœur.

Le DRH est, de plus en plus, celui qui éclaire la direction générale sur les modifications organisationnelles, les modifications de culture, le renforcement de l'éthique. Il devient l'architecte social et organisationnel de l'entreprise.

Le DRH avait traditionnellement un rôle de support, mais aujourd'hui, la mobilisation des compétences et des volontés des hommes et des femmes de l'entreprise devenant un facteur clé de la réussite, il est appelé à jouer un rôle bien plus proactif au niveau de la stratégie.

Il agit à deux niveaux :

- ◆ définir une véritable stratégie des ressources humaines ;
- ◆ articuler cette politique avec la stratégie générale de l'entreprise.

Le DRH formule une stratégie RH cohérente qui définit ses politiques de recrutement, de rémunération, de développement des compétences, de nomination à des postes (staffing) et sa politique sociale. Ces politiques sont soutenues par des processus performants : système de management de la performance, système de formation, de mobilité, système intégré de gestion de l'information. En outre, ces processus sont efficacement communiqués dans l'entreprise.

Ces stratégies s'inscrivent aussi dans la vision globale de l'entreprise, et sont, bien entendu, conformes à ses valeurs.

Une bonne stratégie des ressources humaines obéit donc à une double cohérence :

- ◆ cohérence interne entre ses politiques et systèmes ;
- ◆ cohérence externe avec la vision, les valeurs et les stratégies de l'entreprise.

## **6.2 Un DRH stratège aux compétences élargies**

Pour animer leur stratégie ressources humaines, les entreprises ont besoin d'élargir les compétences de leur DRH.

On voit apparaître des DRH plus stratèges qui sont à même d'avoir une vision du futur de leur fonction et de l'interaction de la fonction avec les autres fonctions clés de l'entreprise.

Ces responsables ne proviennent pas nécessairement de la fonction RH mais d'autres fonctions comme la finance, le marketing ou les opérations. Ce ne sont pas des spécialistes mais ils sont entourés de professionnels chevronnés qui font leur apprentissage.

Peut-être faudra-t-il aux futurs grands responsables de la fonction ressources humaines quitter cette fonction pour occuper d'autres responsabilités dans l'entreprise pour être qualifiés et redevenir des DRH ?