

YVES RÉALE

DE LA GRH AU MANAGEMENT STR★TÉGIQUE DES RH



EYROLLES

Le management des ressources humaines est à l'aube d'une profonde transformation. Il est aujourd'hui nécessaire de réinventer le modèle pour répondre aux différents défis économiques, notamment celui de l'innovation, et aux besoins d'évolution des salariés. Pour cela, les entreprises ont besoin de professionnels de la fonction ressources humaines beaucoup plus proches du business et stratégiques, d'une implication forte de la direction générale, et de l'engagement de leurs managers pour passer de la gestion du personnel à un management stratégique des ressources humaines.

Les choses bougent, certaines entreprises sont déjà dans la réflexion, voire dans la mise en place de nouvelles solutions. La vocation de cet ouvrage est de proposer des pistes pour élaborer un nouveau modèle de management RH qui sache répondre aux besoins des entreprises dans un monde turbulent.

L'ouvrage, dirigé par Yves Réale en collaboration avec l'équipe pédagogique de la filière IGS-RH, a été réalisé avec l'appui du comité stratégique RH nourri à partir des enquêtes AuditoR'H® réalisées dans leurs entreprises par les participants en IGS-RH Executive Education et des initiatives prises par une trentaine d'entreprises à la pointe dans ce domaine.



Direction de l'ouvrage : Yves Réale, après un long parcours dans des entreprises internationales, est aujourd'hui conseiller scientifique du groupe IGS. Il a été auparavant directeur général de l'EM LYON puis de l'université ALCATEL.

Contributeurs de l'IGS-RH : Bruno Carlier, Franc Piget, Lionel Prud'homme, Roger Serre, et Maurice Saias (professeur des universités).

Avec l'aimable contribution de : Thierry Bonetto – Directeur learning et development, groupe Danone, Olivier Hérout – DRH adjoint groupe Engie en charge de la stratégie RH et des affaires sociales, Jean-Pierre Sounillac – vice-president human resources Faurecia, François Suquet – groupe vice-president RH France, Maroc, Tunisie, STMicroelectronics, Marie Vezy – Global HR business partner and HR community vice-president Schneider Electric.

De la GRH au management stratégique des RH

Groupe Eyrolles
61, bd Saint-Germain
75240 Paris Cedex 05

www.editions-eyrolles.com

Sauf mention contraire,
tous les textes sont d' Yves Réale.

Pages 377 à 379 : photos des auteurs

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans autorisation de l'éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Groupe Eyrolles, 2018
ISBN : 978-2-212-56974-2

Yves Réale

De la GRH au management stratégique des RH

EYROLLES



SOMMAIRE

Préface de Roger Serre	11
-------------------------------------	----

Introduction

De la GRH au management stratégique RH	15
L'organisation des chapitres	18

Chapitre 1

L'impact du management des RH sur la performance durable de l'entreprise	21
Les conditions d'une performance durable	23
La situation dans les entreprises françaises en 2017	28
Conclusion	31

Chapitre 2

Stratégies d'entreprise et management des ressources humaines	33
HR in à VUTCA world : le contexte économique	37
<i>Les enjeux : un monde « VUTCA »</i>	37
Les stratégies d'entreprise évoluent pour s'adapter au monde VUTCA	46
Les démarches récentes en stratégie d'entreprise	48
<i>La palette stratégique du BCG</i>	48
<i>Les quatre zones de Jeffrey Moore</i>	52
Les conséquences en matière de management des ressources humaines	57
<i>Comment manager des profils opposés : ceux nécessaires à l'exploitation et les explorateurs ?</i>	57
<i>Adapter les RH à la stratégie ou adapter la stratégie aux RH ?</i> ...	59

La perception des stratégies d'entreprise par les équipiers RH	60
Conclusion	62

Chapitre 3

La stratégie RH	63
Les axes prioritaires de la stratégie RH	65
<i>Accompagner la stratégie d'entreprise</i>	68
<i>Créer de la valeur pour les collaborateurs</i>	68
<i>Développer la flexibilité, la résilience</i>	69
Les composantes de la stratégie de management des ressources humaines	72
<i>La vision RH</i>	73
<i>Avoir une signature employeur claire</i>	74
<i>Les politiques RH</i>	77
<i>L'organisation RH et les processus structurants</i>	77
La pertinence de la stratégie RH : le fit stratégique RH	78
Conclusion	90

Chapitre 4

Le management stratégique des compétences	91
Le management stratégique des compétences techniques	95
<i>Le management stratégique des compétences clés</i>	96
<i>Le management des compétences professionnelles</i>	99
<i>Apprendre par le benchmark</i>	102
Les nouvelles compétences transversales	103
<i>Les compétences en gestion de projet</i>	103
<i>Les compétences digitales</i>	106
Le management stratégique des compétences de management et de leadership	107
<i>Managers ou leaders ?</i>	109
<i>Identifier, développer les futurs dirigeants</i>	118
<i>Former les futurs dirigeants</i>	120
Conclusion	124

Chapitre 5

Le management stratégique des carrières.....	127
De la GPEC aux Talents	132
Qu'est-ce que le Talent ? Deux écoles – Une définition ?	135
<i>L'approche exclusive</i>	136
<i>L'approche inclusive</i>	139
Du Don au Talent	143
La performance, objectifs et feed-back.....	150
La fabrique des Talents : de l'attraction au développement	156
Les cycles de vie de la carrière	171
Conclusion	179

Chapitre 6

Le management stratégique des rémunérations	181
De la gestion des rémunérations au management stratégique	
Comp & Ben.....	184
<i>La finalité stratégique des rétributions</i>	185
<i>La mise en œuvre des politiques de rétribution</i>	188
<i>Le mix de la stratégie de « Comp & Ben »</i>	190
Conclusion	215

Chapitre 7

Le management stratégique des relations sociales.....	217
Le management stratégique des relations sociales	220
<i>Faire l'analyse de la réalité sociale de l'entreprise</i>	222
<i>Avoir une analyse aussi exacte que possible de qualité du management</i>	225
<i>Faire l'analyse des rapports sociaux réels avec les représentants du personnel et les syndicats</i>	226
<i>Avoir une analyse aussi exacte que possible de l'environnement juridique et des risques encourus</i>	228
<i>De l'information/consultation à la négociation d'accords</i>	229

<i>Savoir utiliser dans sa stratégie les souplesses des lois récentes</i>	231
<i>Comment mettre en œuvre une stratégie sociale ?</i>	237
<i>Une stratégie sociale est indispensable dans le domaine de l'emploi</i>	239
<i>La qualité de vie au travail</i>	241
<i>L'adoption concrète dans l'entreprise ou le groupe des souplesses juridiques nouvelles</i>	241

Chapitre 8

La responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE)	245
Les politiques de responsabilité sociétale de l'entreprise.....	247
<i>Intégrer la responsabilité sociale et sociétale dans la gouvernance de l'entreprise</i>	249
<i>Intégrer la responsabilité sociale et sociétale dans la stratégie sociale de l'entreprise</i>	251
Conclusion.....	253

Chapitre 9

Le management stratégique de la communication interne	255
Le management stratégique de la communication interne.....	257
<i>La stratégie de communication interne</i>	260
<i>L'impact de l'aménagement des locaux sur la communication</i> ...	274
Conclusion.....	276

Chapitre 10

L'organisation RH	277
L'organisation RH est largement fonction de celle, générale, de l'entreprise.....	279
<i>L'organisation en étoile autour du dirigeant</i>	280
<i>L'organisation par fonction (en U)</i>	281
<i>L'organisation en business unit (ou en H)</i>	281
<i>Les organisations en réseaux ou en matrices</i>	282
<i>Les organisations en projet</i>	283

Dynamique de l'organisation RH	286
L'organisation RH des entreprises internationales	289
Le futur des organisations RH.....	292
Le développement des talents, les universités d'entreprise.....	294
<i>Les corporate training centers</i>	295
<i>Les académies</i>	296
<i>Les universités globales</i>	296
<i>Les Customer learning centers</i>	296
La digitalisation RH.....	302
Créer un réseau collaboratif avec des partenaires externes	304
Conclusion	305

Chapitre 11

Les acteurs du management des ressources humaines.....	307
Les cinq acteurs clés dans le management des RH	310
<i>Les acteurs clés du management RH</i>	311
<i>Les compétences des professionnels de la fonction RH</i>	312
<i>Les compétences et l'implication RH des managers</i>	317
<i>L'implication RH des dirigeants</i>	320
<i>L'implication des conseils d'administration</i>	323
<i>L'implication des collaborateurs</i>	325
Conclusion	328

Chapitre 12

Transformer le management des ressources humaines.....	331
Réformer ou transformer ?.....	333
Les leviers de la transformation	335
La méthode de transformation	337
<i>Le management 3.0 chez ENGIE</i>	339
<i>Le cas ICE : une PME transforme en profondeur son management RH</i>	342
Conclusion	355

Chapitre 13

La maturité du management des ressources humaines	357
La courbe de maturité du management des ressources humaines	358
Comment progresser sur l'échelle de maturité ?	362
<i>De la gestion administrative à la gestion du personnel</i>	362
<i>De la gestion du personnel au management des ressources humaines</i>	365
<i>Passer du management des ressources humaines au management des talents</i>	367
<i>Passer au management stratégique des ressources humaines</i>	368
Conclusion	369
Conclusion générale	371
Les auteurs et les contributeurs	377
Les auteurs	377
Les contributeurs entreprise	380
Bibliographie	381
Index des notions clés	389
Table des enquêtes Auditor'H®	393
Table des figures et tableaux	395
Table des cas	397

PRÉFACE DE ROGER SERRE

Depuis sa création, le groupe IGS a pour mission de former de jeunes étudiants ou alternants et des cadres au management des entreprises et des organisations en général.

Notre mission est de former, d'accompagner des managers :

- professionnels : car le management, c'est un métier de plus en plus difficile qui s'apprend, un métier qui demande des compétences techniques de gestion mais aussi, et je dirais surtout, des compétences en management des hommes et des équipes ;
- humanistes : car, *in fine*, une entreprise n'a de sens que si elle crée de la valeur pour les hommes et les collectivités et rien n'est possible sans l'adhésion de ses collaborateurs ;
- entrepreneuriaux : car dans notre monde turbulent, incertain, nombre de nos pratiques managériales sont à réinventer.

Nous avons particulièrement investi le champ du management des ressources humaines et l'IGS-RH est aujourd'hui un acteur dominant dans la formation aux métiers de la fonction ressources humaines : nous formons chaque année plus de 800 jeunes étudiants et alternants dans ce domaine et nous perfectionnons plus de 200 cadres de la fonction RH.

Le management RH est en France à l'aube d'une profonde transformation.

Dans le domaine légal et réglementaire, il faut repenser le modèle qui a été inventé après la Seconde Guerre mondiale. La ministre du Travail Muriel Pénicaud déclarait dans *Le Figaro* du 28 juillet 2017 : « Toutes les protections (assurance chômage, formation professionnelle, retraites) ont été bâties il y a soixante-dix ans pour des salariés des grandes entreprises industrielles, elles fonctionnent aujourd'hui encore en fonction du statut de chacun. Il faut maintenant qu'elles s'attachent à la personne. »

Dans les pratiques des entreprises, on en est encore largement au modèle de la GRH des années 1980, où le collaborateur est supposé faire une carrière assez longue dans l'entreprise, où il a un, et un seul, supérieur hiérarchique qui contrôle son activité, où chacun a des objectifs annuels à respecter : le fameux « MBO » (Management By Objectives).

Ce modèle, très adapté à un environnement des affaires relativement stable, n'est plus approprié au contexte du XXI^e siècle, où les entreprises ne peuvent plus se contenter d'exploiter au mieux des business matures, mais doivent explorer ce que l'on a pu appeler le « *blue ocean*¹ ».

Ce modèle qui convenait aux aspirations des collaborateurs ne répond plus aux attentes des talents qui changeront quatre ou cinq fois de carrière et une bonne douzaine de fois d'entreprise, et encore moins à ceux qui deviennent des contributeurs occasionnels sur des projets.

Il nous faut réinventer le modèle du management RH pour qu'il favorise l'innovation, la flexibilité nécessaire aux stratégies modernes et en même temps crée de la valeur aux nouveaux collaborateurs : les « Millennials ».

1. Chan Kim et Mauborgne Renée A., *Blue Ocean Strategy*, Harvard Business School Press, 2005.

Pour cela, nous avons besoin de professionnels de la fonction RH beaucoup plus proches du business et stratégiques, et d'une implication forte de la direction générale pour repenser le management RH, passer de la gestion du personnel à un management stratégique RH.

Cet ouvrage, sous la direction d'Yves Réale en collaboration avec l'équipe pédagogique de la filière IGS-RH dirigée par Lionel Prud'homme, a été réalisé avec l'appui de notre comité stratégique RH et nourri à partir des enquêtes Auditor'H® effectuées dans leurs entreprises par nos participants en IGS-RH Executive Education.

C'est une contribution à l'évolution d'un management des ressources humaines en phase avec les défis modernes des entreprises, avec les attentes des collaborateurs, un management des ressources humaines qui anticipe ; en un mot, un management stratégique des ressources humaines.

Il est destiné tant aux DRH actuels qu'aux étudiants en master RH, mais aussi aux dirigeants et managers qui sont des acteurs clés dans un management RH de qualité.

J'espère que vous y trouverez matière à nourrir vos réflexions dans ce domaine primordial pour obtenir une performance durable de votre entreprise.

Roger Serre
est directeur général délégué
du groupe IGS

Introduction

De la GRH au management stratégique RH

En novembre 2005, avec Bruno Dufour, nous publions *Le DRH stratège – Le nouveau mix stratégique des ressources humaines*¹, qui militait pour que la fonction RH dans les entreprises et en particulier son directeur acquièrent une démarche, une posture plus stratégique, et que le DRH soit plus impliqué et acteur dans la stratégie de l'entreprise.

Cet ouvrage a été remanié et complété en 2009. Entre-temps, il y avait eu la crise de 2007-2008, la brutalité des changements s'était accélérée, renforçant le besoin d'anticipation et de flexibilité pour s'adapter rapidement à des changements imprévisibles. Nous étions entrés dans l'ère des VUTCA (*Volatile, Uncertain, Turbulent, Complex, Ambiguous*).

Aujourd'hui, l'incertitude et l'ambiguïté sont la règle plutôt que l'exception ; les technologies digitales impactent tous les secteurs industriels, la durée de vie des entreprises s'est considérablement réduite – elle est passée en vingt ans de 56 ans à 16 ans pour les entreprises du SP 500 aux États-Unis ! –, les organisations d'entreprises sont devenues complexes et transitoires. On travaille en matrice, en mode projet, en groupes virtuels ; les attentes et les compétences des collaborateurs ne sont plus les mêmes, la nature de leur travail change.

1. *Le DRH stratège – Le nouveau mix stratégique des ressources humaines*, Éditions d'Organisation, 2005 (2^e éd. revue et complétée en 2009).

Dans le cadre du comité stratégique RH de l'IGS-RH, qui réunit des dirigeants d'entreprises innovantes qui nous éclairent sur les choix pédagogiques de l'IGS, nous avons eu l'opportunité de dialoguer avec des chercheurs, de discuter des innovations mises en œuvre par les dirigeants de ces grandes entreprises. Ce think tank nous a permis d'étudier les pratiques avancées d'entreprises internationales en pointe dans le domaine du management RH.

On voit les entreprises les plus performantes rechercher plus de flexibilité, la libération des énergies, elles cherchent à transformer leurs managers en leaders, à développer la coopération souvent mise à mal par une focalisation excessive sur les objectifs individuels ; elles essaient de casser les silos qui sont des freins considérables à l'innovation.

Cependant, les grandes entreprises qui innovent dans le domaine du management des ressources humaines ne constituent pas la majorité des entreprises françaises.

Dans les enseignements de l'IGS Executive Education, nous accueillons chaque année dans nos cycles diplômants Master 2 près de 200 responsables RH. Certains suivent un programme en français (responsable en management et développement des ressources humaines) ; d'autres un programme adapté aux entreprises internationales (International Human Resource Management).

Dans le cadre de ces formations, ces responsables réalisent un audit de leur fonction RH (AuditoR'H®). Au total, plus de 800 cadres de la fonction RH ont utilisé cet outil auprès d'entreprises de toutes tailles, de tous secteurs industriels basés en France. Cette étude menée sur une période de dix ans permet de réaliser une radiographie de la situation de la fonction RH en France.

Il ressort de cette étude que la situation est fort diverse, certaines entreprises ont développé considérablement leur management des ressources humaines, d'autres en sont au tout début sur une échelle

de maturité, au niveau administratif. Cela dépend à la fois de la taille de l'entreprise, de son niveau de complexité (nombre de domaines d'activité stratégique, de pays où l'entreprise est implantée).

La qualité du management RH dépend surtout de l'implication des dirigeants dans la gouvernance RH de l'entreprise. Si le top management n'est pas directement impliqué, il y a peu de chances pour que le management RH soit autre chose qu'une fonction support et on ne saurait envisager d'avoir un management stratégique RH.

La qualité du management RH dépend aussi largement des compétences des équipes du département RH ; lorsque ces professionnels se limitent à la gestion du personnel, il y a peu de chances pour qu'ils deviennent des partenaires stratégiques.

Sans oublier le rôle de managers qui sont, comme le dit Jean-Marie Perretti, les premiers RH et qui trop souvent se contentent de faire ce que le département RH demande en matière de rituels et de procédures sans avoir une forte implication dans le management de leur équipe.

Enfin, les collaborateurs deviennent de plus en plus des acteurs dans leur propre management. Ils exercent alors une pression considérable sur leur management, en étant en capacité de proposer des formations, de faire par eux-mêmes l'analyse des performances obtenues et de proposer des pistes d'amélioration plutôt que de subir les décisions de leur hiérarchie.

Ce nouvel ouvrage s'intitule *De la GRH au management stratégique des RH* dans le but de rendre compte de cette responsabilité partagée. Par rapport à l'ouvrage précédent, ce n'est pas uniquement le DRH qui doit devenir stratégique, mais l'ensemble des partenaires qui doivent coopérer pour un management RH de qualité tourné vers le futur ; un management RH qui accompagne la stratégie de l'entreprise et qui crée de la valeur pour les collaborateurs.

Il vient compléter les ouvrages *Le DRH Stratège*¹ et *Transformer la fonction RH*², qui ont été largement utilisés dans le cadre des enseignements stratégie RH, ce qui nous a permis de vérifier la pertinence des modèles originaux qui y étaient développés, comme celui des 5C en stratégie RH, de l'échelle de maturité de la fonction.

Je voudrais remercier les collègues de l'IGS, tous les participants aux enseignements de l'IGS pour leurs remarques et leurs projets d'amélioration du management RH dans leurs entreprises.

L'organisation des chapitres

Pour rendre un peu plus vivant cet ouvrage, nous avons imaginé d'introduire la problématique par le dialogue entre deux DRH qui suivent un programme de perfectionnement et aiment échanger lors des pauses-café :

- l'un (Jules) travaille dans une entreprise assez peu soumise à de fortes turbulences dans son environnement, il est un peu sceptique face à ces discours sur la nécessité de changer le management des ressources humaines, il se satisfait d'être le dirigeant d'une fonction support, c'est un gestionnaire efficace mais pas un innovateur ;
- l'autre (Jim) travaille dans une entreprise internationale très exposée aux changements, il ressent la nécessité de développer la dimension stratégique de sa fonction, il souhaite être partie prenante dans les décisions stratégiques de l'entreprise.

Ils sont bien différents, mais se respectent et apprécient de discuter des thèmes que nous aborderons dans cet ouvrage. Nous avons intitulé cette partie introductive : « Propos de DRH ».

1. *Idem.*

2. Yves Réale, *Transformer la fonction RH*, Dunod, 2013.

Ensuite, les professeurs de l'IGS-RH, qui sont des observateurs chevronnés des pratiques de management RH dans les entreprises et ont tous exercé des responsabilités importantes dans le management des ressources humaines, fourniront des grilles de lecture indispensables pour permettre la contextualisation et vous aider sur le chemin de la transformation du management RH de votre entreprise.

Puis nous ferons le point sur les pratiques des entreprises en France dans le domaine du management RH en présentant les résultats des enquêtes AuditoR'H® menées par les participants en Master 2 de IGS Executive Education dans leur entreprise.

Enfin, vous trouverez des flashs sur des initiatives innovantes déployées dans les entreprises avec lesquelles nous coopérons régulièrement dans le cadre du think tank IGS-RH.

Que vous soyez du côté des Jules ou des Jim, j'espère que vous trouverez à la lecture de cet ouvrage des idées, une énergie pour conduire, en association avec votre management, les réformes qui feront évoluer le management RH vers une meilleure contribution à la stratégie de vos entreprises.

Chapitre 1

L'impact du management des RH sur la performance durable de l'entreprise

Les points clés du chapitre

- La qualité du management des ressources humaines impacte positivement la performance durable de l'entreprise.
- Les entreprises « best company to work for » obtiennent de meilleurs résultats que les autres.
- Dans les entreprises françaises, des progrès ont été faits dans la qualité du management des ressources humaines, mais de façon inégale : les grandes entreprises internationales ont adopté un management RH plus stratégique ; par contre, les PME sont souvent restées au stade de la gestion du personnel.
- L'environnement des affaires est bien plus complexe, incertain, menaçant. Pour s'adapter, voire survivre, les directions d'entreprise devraient réinventer une stratégie du management des ressources humaines adaptée aux nouveaux enjeux stratégiques et aux attentes des collaborateurs.

Propos de DRH

JIM – *As-tu lu le livre de Vineet Nayar Les Employés d'abord, les clients ensuite*¹ ? J'ai trouvé cet ouvrage passionnant, car il met

1. Nayar Vineet, *Les Employés d'abord, les clients ensuite*, Diatcino, 2011.

clairement en avant la contribution d'un management des ressources humaines de qualité à la performance de l'entreprise. Et c'est un dirigeant indien qui dit cela !

JULES – Certes, mais ce n'est pas le premier. Rappelle-toi le discours d'Antoine Riboud, le fondateur de Danone, à Marseille, dans les années 1970, dans lequel il affirmait qu'il ne peut y avoir de progrès économique sans progrès social. Malheureusement, j'ai le sentiment que ces dernières années, en dehors de cas isolés, la tendance a plutôt été de privilégier les résultats économiques au détriment du progrès social. On est gouverné par des dirigeants plus intéressés par la finance, les résultats à court terme que par le développement des hommes et des femmes qui travaillent dans leur entreprise.

JIM – C'est sûr. Dans la situation de crise qui est la nôtre, il est difficile de développer une politique RH de qualité qui crée aussi de la valeur pour les collaborateurs. Et si la situation est catastrophique, tout ce que nous pouvons faire, c'est traiter du mieux possible des réductions d'effectif. Il faudrait faire tout notre possible pour ne pas en arriver là et créer les conditions pour que l'entreprise soit performante grâce à l'engagement et à la créativité des collaborateurs.

JULES – C'est plutôt le travail du management, non ? Tout ce que l'on peut faire, c'est créer les bons processus RH qui permettent d'évaluer la contribution de chacun ; c'est ensuite au management d'utiliser au mieux ces outils pour améliorer la performance de son équipe.

JIM – Les outils sont utiles, mais ce qui compte, c'est la façon dont ils sont utilisés et la qualité de la relation humaine dans l'acte de management. Mais les managers ne font pas toujours ce qu'il conviendrait de faire pour obtenir l'engagement des collaborateurs.

JULES – Cela doit commencer par la tête, si les dirigeants ne donnent pas l'exemple, les managers ne considéreront jamais que le management des ressources humaines est aussi de leur responsabilité.

JIM – Tu as raison, les ouvrages comme celui de Vineet Nayar doivent nous aider à faire passer le message auprès des dirigeants ; nous devons relayer très fortement auprès d’eux ces exemples d’entreprises qui ont obtenu une performance élevée en investissant dans un management RH de qualité.

Les conditions d’une performance durable

Dans la communauté des praticiens et des chercheurs en management, la question de savoir ce qui explique qu’une entreprise soit durablement profitable, alors que d’autres dans le même secteur industriel le sont moins, a été un des axes majeurs de recherche.

Les équipes de Jim Collins¹ en particulier ont réalisé aux États-Unis des recherches portant sur de très nombreux secteurs industriels.

Il est ressorti de ces études que les éléments dits « soft », comme un mode de leadership fondé sur la confiance, étaient des facteurs bien plus déterminants dans la performance durable que les facteurs dits « hard », comme la taille, la puissance financière.

La performance, dans les études outre-Atlantique, s’apprécie sur un horizon temps de plusieurs années et elle est mesurée par la valorisation de l’action pour des entreprises cotées.

Quant à la qualité du management RH, elle s’apprécie par des organisations indépendantes, comme « *best company to work for* » sur de multiples critères qui mesurent la qualité du management RH et pas uniquement la qualité de la fonction RH, qui n’est que l’une des composantes.

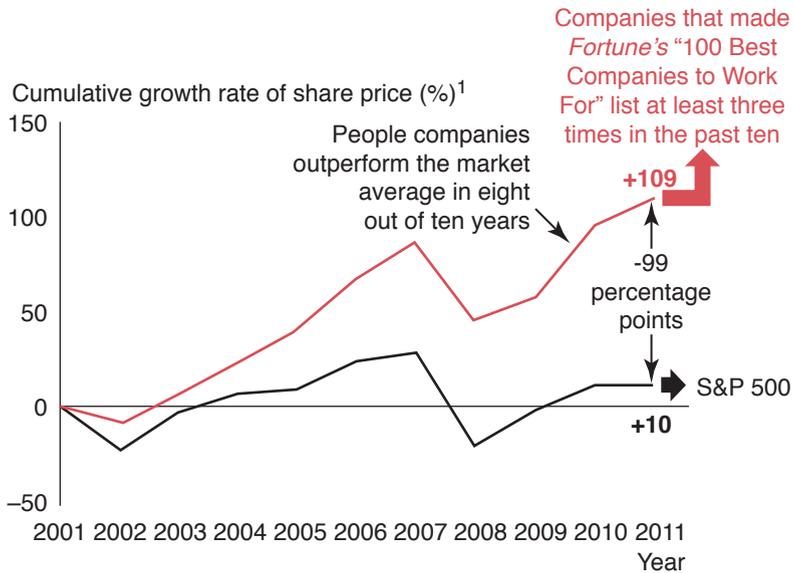
1. Collins Jim, *De la performance à l'excellence – Devenir une entreprise leader*, Pearson, 2006.

À l'issue de ces audits, des classements sont réalisés parmi les entreprises candidates et les résultats sont repris par la presse spécialisée, ce qui contribue au renforcement de l'image d'employeur de ces entreprises. En 2016, aux États-Unis on trouve parmi les mieux classées des entreprises comme Google (numéro 1) mais aussi Mars, Ikea, Hilton, Marriott. En France : Davidson Consulting, Mars, Decathlon, McDonald's, Adidas, Pepsico, Leroy Merlin, Valrhona, BlaBlaCar...

Le directeur général de Great Place to Work déclarait au *Figaro Économie* : « Les dirigeants en sont de plus en plus conscients. Qu'ils soient aux commandes de grandes entreprises ou qu'ils créent leur société, tous savent que l'épanouissement des salariés enrichit l'entreprise¹. » Bien évidemment, ces classements ne sont pas exhaustifs puisqu'il faut payer pour participer à ces audits, mais on constate une forte corrélation entre le fait d'être parmi les entreprises reconnues comme des organisations où l'on apprécie de travailler et leur performance à long terme.

Une étude a été menée en 2014 sur la corrélation entre la performance sur dix ans et l'obtention du label « Best place to work ». Le Boston Consulting Group et la World Federation of People Management Association ont interrogé 3 500 exécutifs dans plus de 100 pays et réalisé des interviews qualitatives auprès de leaders RH et non RH. Cette étude conclut : « Les 100 entreprises les mieux classées en performance RH surperforment l'index de progression de la valeur de l'action d'une centaine de points. » Les auteurs précisent aussi : « Ce n'est le cas que si les managers RH sont des partenaires business du management opérationnel. »

1. *Le Figaro Économie*, hors-série Great Place to Work, palmarès 2016.



¹Based on end-of-year closing prices.

²Average growth rate of companies' share prices in percent (weighted by 2001 share prices), dependent on sample composition for each particular year.

Les entreprises avec un management RH de qualité ont une meilleure performance sur le long terme

Source : 2012 BCG/WFPMA, Proprietary Web survey and analysis.

Il semble évident que la qualité perçue de la vie au travail facilite la motivation, l'engagement des collaborateurs. Cela a un effet positif sur la performance de l'entreprise, mais il est tout aussi clair que lorsque l'entreprise est performante, elle a les moyens d'améliorer la qualité de la vie au travail. On est devant un cycle vertueux entre qualité de vie au travail et performance sans savoir quoi engendre quoi, mais le message pour les dirigeants est clair : c'est très « rentable » d'investir sur un management RH de qualité.