

VERS QUELLES INNOVATIONS RH DANS LES ENTREPRISES FRANÇAISES ?¹

*SOM ASHOK**, CERDIN JEAN-LUC**

Résumé. – Les pratiques innovantes en Gestion des Ressources Humaines (GRH) nourrissent largement la littérature académique et professionnelle. Cet article contribue au débat sur l'évolution des pratiques de ressources humaines en France ces cinq dernières années. A partir d'une étude empirique exploratoire portant sur 28 entreprises françaises, nous cherchons à dégager les changements les plus innovants dans les pratiques RH pour une meilleure performance.

I. – INTRODUCTION

Les pratiques innovantes en gestion des ressources humaines (GRH) nourrissent largement la littérature académique et professionnelle. Cette littérature, essentiellement anglo-saxonne, montre que des pratiques innovantes dans le domaine de la GRH produisent des résultats tangibles au niveau organisationnel (Huselid, 1995).

La conception des missions et les objectifs de la fonction RH semblent converger en Europe et aux Etats-Unis, mais chaque pays met en œuvre ses politiques RH d'une manière particulière (Cerdin et Peretti, 2001). Ces auteurs rappellent que les pratiques

* ESSEC – Département Sciences Humaines et Sociales; Avenue Bernard Hirsch – B.P. 105, 95021 Cergy-Pontoise Cedex – France

Tel: (33) 1 34 43 30 25 — Fax: (33) 1 34 43 32 10

E-mail: cerdin@essec.fr

* ESSEC – Département Stratégie et management, Avenue Bernard Hirsch – B.P. 105, 95021 Cergy-Pontoise Cedex – France

Tel: (33) 1 34 43 30 73 — Fax: (33) 1 34 43 30 01

E-mail: som@essec.fr

1. Les auteurs remercient le CERESSEC pour son soutien financier.

de gestion des ressources humaines en France sont le résultat de plusieurs contraintes telles qu'une législation spécifique, une démographie particulière en Europe, une accélération de l'internationalisation des grandes entreprises et un environnement social perturbé. Les ressources humaines en France sont aujourd'hui contraintes d'innover pour faire face aux pressions de leur environnement. Jenkins et Van Wijk (1996) constatent que les périodes les plus propices aux changements sont celles de faible croissance et de récession, où les entreprises n'auraient pas d'autres choix.

Cet article a pour objectif de contribuer au débat sur l'évolution des pratiques de ressources humaines en France ces cinq dernières années. Nous allons plus particulièrement nous focaliser sur six aspects de la fonction ressources humaines, à savoir, le rôle et la structure du département RH, le recrutement, les politiques de formation et de redéploiement du personnel, l'évaluation des performances, la rémunération et le « *rightsizing* ». Nous allons examiner dans quelle mesure les pratiques RH en France ont changé ces cinq dernières années afin d'améliorer la performance organisationnelle. Aussi, le cœur de notre recherche sera-t-il l'analyse du lien innovation – performance.

Dans une première partie, nous définissons l'innovation et précisons les pratiques particulières sur lesquelles porte notre recherche. Dans une seconde partie empirique, nous nous intéressons aux innovations RH d'entreprises françaises.

I. – DE L'INNOVATION À LA PERFORMANCE

Innover, c'est « introduire quelque chose de nouveau dans un domaine particulier » précise le *Petit Larousse* (1999). Pour Wolfe (1995, p. 314), « une innovation dans la gestion des ressources humaines est une idée, un programme, une pratique ou un système qui est en rapport avec la fonction RH et qui est nouveau pour l'entreprise qui l'adopte ». L'innovation dans les ressources humaines permettrait aux entreprises d'être plus compétitives (Kossek, 1987) et pourrait être un déterminant important du succès organisationnel, (Wolfe, 1995). L'innovation dans les ressources humaines correspond alors à l'introduction de programmes, de politiques, de pratiques ou de systèmes nouveaux conçus pour avoir une influence sur l'attitude ou le comportement des salariés dans l'objectif d'optimiser la transformation du travail en performance.

Une des finalités importantes de la gestion des ressources humaines est la performance organisationnelle. Guest (1997) distingue trois catégories de théories, qui éclairent le lien gestion des ressources humaines – performance, à savoir (1) les théories stratégiques de gestion des ressources humaines où l'hypothèse implicite est qu'une bonne cohérence entre les politiques de gestion des ressources humaines et le contexte dans lequel elles s'inscrivent devrait conduire à une performance supérieure, (2) les théories descriptives qui fournissent des cartes conceptuelles du domaine RH et (3) les théories normatives qui indiquent des modes d'emploi afin d'obtenir les résultats recherchés. Parmi les théories normatives se trouve celle de Guest (1987).

Selon cette théorie normative, la gestion des ressources humaines comprend un large ensemble de politiques de gestion des ressources humaines car elle inclue la conception du travail, la gestion du changement et la communication aux côtés de fonctions des ressources humaines plus traditionnelles que sont la gestion de l'entrée des salariés dans l'organisation (processus de recrutement) et la gestion de leur cheminement dans l'organisation (évaluation, formation, développement et rémunération). Dans l'approche de la gestion des ressources humaines de Guest (1989), ces politiques de GRH sont conçues pour maximiser quatre éléments fondamentaux, à savoir (1) l'intégration stratégique où la GRH est pleinement intégrée au plan stratégique, avec des politiques GRH cohérentes entre elles et dans leur déclinaison au niveau des hiérarchies, (2) l'implication des salariés, dans ses différentes dimensions, affective, normative et de continuité (Meyer et Allen, 1997), (3) la flexibilité, aussi bien de la structure organisationnelle qui doit être réceptive à l'innovation que du travail des salariés, et (4) la qualité, où toute entreprise la prêchant est invitée à la pratiquer aussi dans le management de ses salariés. Ces quatre objectifs sont intrinsèquement liés, chacun étant nécessaire pour obtenir des résultats organisationnels clés. Parmi les premiers résultats organisationnels se trouve la performance organisationnelle. Les résultats attendus au niveau organisationnel sont également le changement et l'innovation. Les pratiques RH, au travers des quatre résultats au niveau RH présentés ci-dessus, créeraient de l'innovation au niveau de l'organisation. L'organisation serait aussi plus efficace en termes de coûts. Elle aurait également un meilleur taux de turnover et d'absentéisme.

Dans cette théorie se trouvent aussi trois éléments principaux repris dans la littérature sur l'innovation. Ces trois éléments essentiels pour garantir le succès de la gestion des ressources humaines sont (1) le support des leaders clés, (2) une culture forte et (3) une stratégie qui passe par l'utilisation efficace des ressources humaines. Ces éléments se retrouvent en partie dans le modèle de mise en place d'innovations en gestion des ressources humaines proposé par Wolfe (1995) où le pouvoir d'un champion et le contexte organisationnel apparaissent comme deux déterminants qui interagissent, tout en se compensant. Parmi les champions, le rôle des professionnels des ressources humaines peut s'avérer déterminant (Murphy et Southey, 2002). Pour Wolfe (1995), les décisions de mise en place d'innovations en gestion des ressources humaines sont caractérisées par l'incertitude. Aussi ces décisions ne peuvent-elles s'appuyer sur des méthodologies quantitatives, le pouvoir et le contexte seraient alors des déterminants importants de ces décisions. La mise en place d'une innovation reposerait sur le pouvoir d'un champion afin de contrer les forces qui s'opposeraient à l'innovation. Ce pouvoir ne s'exerce pas dans le vide. Par exemple, la culture organisationnelle serait à prendre en compte. Kossek (1989) constate que les antécédents de l'innovation varient selon que la culture organisationnelle est faible ou forte.

Les caractéristiques de l'environnement externe auraient aussi un impact sur les innovations, avec notamment « l'influence nationale » qui inclut la culture nationale et

le cadre institutionnel national (Murphy et Southey, 2002). Pour Jenkins et van Wijk (1996) la formidable et admirable capacité française à théoriser et débattre de l'innovation n'a pas toujours été suivie par les actes et les investissements nécessaires. Gooderham, Nordhaug et Ringdal (1999) attribuent les faibles scores des entreprises françaises sur les pratiques de RH « communes », celles destinées à promouvoir à la fois les objectifs des entreprises et des salariés, aux réglementations légales très importantes. Cerdin et Peretti (2001), bien qu'ils soulignent également la contrainte de l'environnement politico-légal, constatent cependant que de nouvelles pratiques RH ont émergées au tournant du siècle.

L'évolution de la gestion des ressources humaines s'inscrit sur la durée. Igalens (2001) souligne l'évolution de la GRH selon trois phases dans « une logique d'empilement et non de substitution », à savoir (1) la phase administrative qui correspond à l'image la plus classique de la fonction, avec l'intervention de spécialistes, (2) la phase de gestion centrée sur la motivation et la mobilisation des salariés, avec l'apparition de la gestion prévisionnelle, (3) la phase de développement avec la conciliation de l'économique et du social où la fonction prend une dimension stratégique.

Aujourd'hui, la contribution de la performance de la fonction RH à la performance globale est mieux prise en compte (Bourreau, Metra et Peretti, 1997). La performance de la fonction ressources humaines peut être mesurée pour quatre missions (Ulrich, 1997), à savoir :

1. Etre un expert administratif

L'expertise administrative correspond à la partie technique de la fonction RH. Elle couvre des aspects comme le droit social, les relations industrielles ou la paie. Le DRH dispose aujourd'hui d'une technologie comme la micro-informatique, qui lui permet d'être plus efficient.

2. Etre un partenaire stratégique

Il s'agit d'apprécier dans quelle mesure le DRH aide l'organisation à atteindre ses objectifs stratégiques. La stratégie RH supporte-t-elle la stratégie de l'entreprise ? La direction des ressources humaines doit veiller à la prise en compte en amont des conséquences sur le plan humain de chaque scénario étudié. Elle doit aussi veiller à dissuader l'entreprise de faire des choix trop « cours termistes » qui sont destructeurs de valeur sur le moyen et long terme.

3. Etre agent de changement

La direction des ressources humaines peut consacrer une part importante de son activité à encourager les comportements nouveaux plus efficaces et à mettre en place une culture de changement et de transformation. L'agent de changement est au cœur de l'innovation.

4. *Etre le champion des salariés*

Le salarié, dans une approche client-fournisseur est considéré comme un client interne dont la satisfaction est essentielle à la réussite de l'entreprise. Les attentes de ce client interne peuvent se résumer en cinq mots clés, cinq E, à savoir, l'équité, l'employabilité, l'épanouissement, l'éthique et l'écoute (Peretti, 1998).

La performance est un concept fascinant, à la fois en termes de définition et de mesure (Keats et Hitt, 1988). Les recherches sur le lien entre les pratiques de gestion des ressources humaines et la performance de l'entreprise sont nombreuses. Par exemple, Cascio (1991) avance que le retour financier des investissements dans des stratégies progressistes de gestion des ressources humaines est généralement substantiel. Terpstra et Rozell (1993) trouvent une relation positive et significative entre l'utilisation de procédures formelles de sélection et la performance de l'entreprise. Russel, Terborg et Powers (1985) démontrent un lien entre l'adoption de programmes de formation et la performance financière. Le recours à l'utilisation de l'évaluation de la performance (Borman, 1991) et le lien entre cette évaluation et le système de rémunération ont aussi été connectés avec la rentabilité des entreprises (Gerhart et Milkovich, 1992). Les stratégies RH peuvent influencer la performance des entreprises au travers de structures organisationnelles qui permettent notamment aux salariés d'améliorer et de repenser la réalisation de leur travail (Huselid, 1995). La coordination, la constitution d'équipes transversales, la mise en place de comités ou encore la délégation constituent des exemples de réorganisation du travail.

L'évolution de la fonction RH repose sur des innovations qui devraient conduire à une amélioration de la performance des entreprises. Nous proposons dans la partie suivante d'examiner empiriquement les innovations dans le rôle de la fonction RH et dans les pratiques RH des entreprises françaises.

II. – INNOVATIONS RH DANS LES ENTREPRISES FRANÇAISES : UNE ÉTUDE EXPLORATOIRE

Méthodologie

Les résultats empiriques de cette recherche exploratoire s'appuient sur un questionnaire plus large traitant de l'émergence de nouvelles stratégies RH en réponse aux restructurations organisationnelles. Ce questionnaire a été adressé à des cadres (directeurs généraux, directeurs, Présidents, vice-Présidents, cadres supérieurs) de la fonction ressources humaines ou d'autres domaines fonctionnels avec au moins 5 années d'ancienneté dans l'entreprise et une bonne connaissance de son histoire, de son fonctionnement, de sa stratégie organisationnelle, de sa stratégie en RH et de son environnement. Des 132 entreprises contactées par téléphone, 84 ont accepté de participer. Pour chacune des entreprises, nous avons sollicité la réponse de six cadres dirigeants. Certaines

entreprises ont répondu à cette demande, d'autres nous ont envoyé un questionnaire rempli à plusieurs mains, et d'autres se sont limitées à un ou deux questionnaires. Pour chacune des entreprises, nous avons calculé la moyenne des réponses sur chacun des items du questionnaire. Sur les 504 questionnaires envoyés (six par entreprises), nous avons reçu 64 réponses utilisables de 28 organisations. Le taux de réponse des organisations est de 21,21 %. Le tableau 1 résume les principales caractéristiques de l'échantillon. Le faible nombre des entreprises et les caractéristiques des répondants invitent à considérer les résultats de cette recherche exploratoire avec prudence. Le faible nombre d'entreprises participantes peut être expliqué par la nature stratégique des données recherchées.

Tableau 1.
CARACTÉRISTIQUES DE L'ÉCHANTILLON (N=28)

1. Répondants	(%)
Présidents, Directeurs Généraux, Secrétaires Généraux	35,7
Directeur des Ressources Humaines	44,6
Autres directeurs fonctionnels (financier, informatique...)	19,7
2. CA annuel (Millions d'euros)	
1-1000	39,00
1001-2000	17,80
2001-5000	3,60
>5000	28,90
Pas de réponse	10,70
3. Effectif	
<1000	25,00
1000-10000	25,00
10001-50000	14,30
>50000	17,90
Pas de réponse	17,80
4. Secteur	
Industrie / Fabrication	28,40
Pharmacie / Chimie	14,30
Energie	03,60
Agro-alimentaire	14,30
Conseil	03,60
Distribution	17,90
Services (Banques, assurances...)	17,90
5. Type d'entreprise	
Multinationales	64,30
Société Anonyme – non multinationale	25,00
Société Publique/Mixte	10,70

Mesures

Pour chacune des variables, nous avons calculé le score de l'année actuelle (A=2003) auquel nous avons retranché le score indiqué par les répondants de l'année A-5, c'est-à-dire 1998.

Nous avons mesuré les changements dans la performance des entreprises en utilisant une échelle de 9 items développée par Khandwalla (1977) et reprise par Som (2002). Pour les 9 items suivants, nous avons demandé aux répondants de comparer la performance de leur organisation il y a 5 ans et aujourd'hui à celle des organisations les plus performantes dans leur domaine d'activité (1= très mauvaise à 5 = très bonne) :

1. Niveau de productivité et efficience opérationnelle.
2. Taux de croissance des revenus / des ventes / du niveau d'activité.
3. La santé financière (liquidités, réserves, capacité à emprunter, etc.).
4. Le moral du personnel d'encadrement (estimé par les niveaux d'absentéisme, de turnover, de grèves, du soutien des employés envers l'encadrement).
5. Le moral des non-cadres (estimé par les niveaux d'absentéisme, de turnover, de grèves, du soutien des employés envers l'encadrement).
6. Part de marché.
7. Profitabilité.
8. Innovation (produit, processus, systèmes, management).
9. Responsabilité sociale de l'organisation (entreprises citoyennes).

Nous avons agrégé ces 9 items pour obtenir la mesure de la variation de la performance. L'alpha de Cronbach est égal à 0,94.

Nous avons effectué des corrélations d'ordre zéro entre la performance et les items individuels mesurant le rôle des ressources humaines et les différentes pratiques RH (recrutement, promotion, formation et redéploiement, évaluation, rémunération, organisation du temps de travail, et *rightsizing*) afin de repérer les « stratégies innovantes » des entreprises ayant une performance accrue.

Dans le tableau 2, nous avons retenu uniquement les items dont les corrélations sont significatives. Pour chacune des pratiques, les items sont classés de la plus forte à la plus faible corrélation. Aussi, les items dans le tableau 2 peuvent-ils être considérés comme les stratégies les plus innovantes.

Tableau 2.

LES ITEMS DES PRATIQUES INNOVANTES DE GRH ASSOCIÉES À UNE PERFORMANCE ÉLEVÉE
 (*p<.05 ; **p<0.01 ; ***p<.001)

<p><u>Rôle des ressources humaines</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Globalement les politiques RH de cette organisation sont équitables (0,75***) 2. Le département RH fait du benchmarking par rapport aux meilleures politiques RH mondiales (0,73***) 3. Dans cette organisation, le département RH joue un rôle de suivi administratif : paie, formalités administratives et formation (0,71***) 4. Les cadres RH sont des « coachs » plutôt que des administrateurs (0,68***) 5. Le personnel du département RH de cette organisation est serviable et respecté (0,63***) 6. Les RH ne sont pas une affaire de programmes, elles visent à construire les relations entre les salariés de l'entreprise et leurs employeurs (0,59***) 7. Le département RH a joué une part importante dans le succès de cette organisation (0,55**) 8. Le département RH dans cette organisation est proactif et anticipe les changements et les problèmes de satisfaction dans l'entreprise (0,51**) 9. Le département RH est en situation de sureffectif ce qui constitue un gaspillage des ressources de l'entreprise (0,49**) 10. Le département RH est un groupe d'élite qui agit en élément moteur du changement dans l'organisation et qui participe à toutes les décisions stratégiques de la direction (0,48**) 11. Le département RH passe son temps à éteindre des feux et à réagir aux situations dès qu'elles se présentent (0,46*) 12. On délègue aux managers opérationnels certaines fonctions RH comme le développement des personnes alors même qu'ils doivent s'occuper des besoins du business et créer de la valeur tout en réduisant les coûts (0,42*) <p><u>Recrutement</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La plupart des personnes recrutées aux postes d'encadrement ont une formation et des qualifications de niveau Bac +5 ou MBA (0,56**) 2. Le recrutement des cadres se fait presque complètement en interne (0,37*) <p><u>Promotion</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Les promotions se font souvent sous couvert du secret (0,51**) 2. Les gens compétents sont promus plus rapidement (0,49**) 3. Les décisions concernant les promotions peuvent être remises en cause (0,46*) 4. Les renseignements concernant les postes vacants dans l'entreprise sont facilement disponibles (0,39*) <p><u>Flexibilité du temps de travail</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Dans cette organisation on peut généralement avoir des horaires flexibles (0,60***) <p><u>Formation</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La formation de développement facilite beaucoup les promotions et les offres d'emploi dans notre organisation car elle donne une valeur ajoutée au CV (0,64***) 2. Des opportunités stimulantes de postes dans notre organisation font ressortir le meilleur de chacun (0,55**)
--

3. La formation de développement donne une plus grande chance de gagner davantage dans notre organisation (0,54**)
4. Dans notre organisation le redéploiement est essentiellement une mesure de réduction des coûts et il est sans rapport avec la compétence (0,54**)
5. La formation de développement apporte une plus grande satisfaction au travail (0,52**)
6. Le fait d'être sélectionné pour les équipes en charge de projets spéciaux motive le personnel à apprendre plus (0,46*)
7. Le redéploiement de carrière est seulement offert aux « haut-potentiels » dans cette organisation (0,45*)
8. Le « coaching » par les supérieurs hiérarchiques contribue grandement à améliorer les compétences dans cette organisation (0,40*)
9. Dans notre organisation les parcours de carrière pour tous les salariés sont bien définis (0,40*)
10. La formation de développement (c'est-à-dire la formation d'employabilité dispensée pour les nouveaux emplois ou fonctions et qui vise à développer les compétences du futur) est accordée à tout le personnel : cadres et non-cadres (0,39*)
11. A leur retour de formation, on encourage le personnel à utiliser ce qu'il a appris pendant son programme de formation (0,39*)
12. La rotation des postes favorise habituellement le développement de différentes compétences (0,38*)

Evaluation

1. Le système d'évaluation des performances de notre organisation est objectif et sans biais (0,71***)
2. Le département RH a apporté à tout le personnel une explication claire de son système d'évaluation des performances et de son application (0,62***)
3. Le système d'évaluation des performances a permis de réduire l'ambiguïté des rôles dans l'organisation (0,62***)
4. Le système d'évaluation des performances a responsabilisé les personnes (0,46*)
5. Les résultats de l'évaluation des performances sont directement liés à la performance au travail (0,44*)

Rémunération

1. La rémunération dans cette organisation est supérieure à la moyenne de l'industrie (0,70***)
2. Cette organisation fournit une explication claire de son système de rémunération et de son application (0,57***)
3. Une partie de la rémunération est liée à l'évaluation des performances (0,52**)
4. Les récompenses reçues sont directement liées à la performance et la contribution au travail (0,52**)
5. Les cadres ont un certain choix concernant la composition de leur rémunération et leurs avantages (ex : stock-options, congés, cafétéria, garde d'enfants) (0,48**)

Rightsizing

1. Les entretiens de départ sont obligatoires dans cette organisation (0,64***)
2. Dans cette organisation on préfère réduire la rémunération brute que de licencier (0,52**)
3. Dans cette organisation on préfère un programme de prêt de personnel (qualifié et rémunéré au nom de l'organisation) à d'autres organisations à des licenciements définitifs dans l'organisation (0,38*)

L'utilisation des corrélations nous invite néanmoins à interpréter les résultats avec précautions. Ces corrélations permettent d'établir uniquement des relations entre des changements dans les pratiques RH et les changements dans la performance des entreprises.

Résultats et discussion

Le rôle des RH

Les départements RH apparaissent contribuer fortement au succès des entreprises. Ce succès repose en premier lieu sur des politiques RH équitables. La théorie de l'équité d'Adams (1963), nous indique que les situations de sous-équité conduisent à créer de la sous-performance dans les entreprises. La question de l'équité semble être devenue une question primordiale pour les entreprises.

Aujourd'hui, ces entreprises s'inscrivent dans leur environnement international. En effet, avec l'internationalisation des entreprises françaises, les départements RH prennent en compte l'environnement global. Aussi, leurs innovations s'appuient-elles sur les meilleures pratiques mondiales. Ils ne s'en tiennent pas aux pratiques françaises mais innovent sur la base des meilleures pratiques provenant des quatre coins du globe, ou des endroits où les entreprises opèrent (Geringer, Frayne et Milliman, 2002).

La dimension administrative de la fonction RH constitue un espace d'innovation important, même si la fonction RH a de plus en plus une dimension stratégique. D'ailleurs, avoir une approche stratégique ne signifie pas qu'il faille négliger la partie administrative de la fonction. La fonction RH peut innover pour une meilleure performance dans sa gestion quotidienne au service des salariés. Le personnel RH, véritable « champion des salariés », pour reprendre la formulation d'Ulrich (1997), apparaît serviable et respecté. La création de valeur repose sur un changement manifeste d'état d'esprit, une innovation au service des salariés. Les professionnels RH visent à construire les relations entre les salariés de l'entreprise et leurs employeurs. Dans la même lignée, les cadres RH sont aujourd'hui davantage des « coachs » que des « administrateurs ». La dimension « contrôle » s'estompe.

Les travaux d'Ulrich (1997) ne sont peut-être pas étrangers au fait que les RH contribuent aujourd'hui plus largement au succès des entreprises. Devenu agent du changement, le département RH anticipe les changements et les problèmes de satisfaction dans l'entreprise. Cependant, il n'apparaît pas encore suffisamment productif, étant en situation de sureffectif. Cerdin et Peretti (2001) remarquent qu'une tendance importante au début des années 2000 est la réduction des effectifs des départements RH dans les entreprises françaises, ce qui est similaire à la tendance nord-américaine. Ces gains de productivité s'appuieraient sur le développement des nouvelles technologies, bien que dans notre échantillon, les départements RH ne semblent pas très innovants dans ce domaine. La fonction RH est également appelée à être de plus en plus partagée en interne. Par contre, l'entreprise ne semble pas prête à partager cette fonc-

tion avec l'extérieur. L'*outsourcing* apparaît plus appartenir au discours qu'à la réalité. L'externalisation semble aller à l'encontre de la volonté des professionnels RH de créer de la valeur (Klass, Clendon, et Gainey, 1999). Dans la mesure où les ressources humaines sont considérées comme un levier stratégique, l'externalisation n'apparaît pas être une stratégie innovante comme elle ne crée pas de valeur à l'intérieur de la fonction RH.

Les pratiques RH

Une innovation en termes de recrutement aujourd'hui semblerait être le recrutement de managers immédiatement opérationnels. Aussi, les entreprises préfèrent-elles recruter directement des compétences issues de formations de haut niveau que de former leurs managers en interne. Par contre, elles alimenteraient ensuite leurs postes managériaux essentiellement en interne. La perception que les politiques de promotions sont peu transparentes pour obtenir de la performance est encore répandue parmi les répondants. Pourtant, les promotions récompenseraient les personnes compétentes. Aussi, la performance aurait-elle son importance, aux côtés du réseau et de l'école d'origine. De plus, les décisions concernant les promotions peuvent être remises en cause. Cette innovation d'ouverture serait renforcée par une plus grande accessibilité aux informations sur les postes vacants dans l'entreprise. Le développement de l'Intranet facilite cette innovation.

La gestion des carrières et la formation constituent un domaine d'innovation important pour les entreprises françaises. La formation de développement, c'est-à-dire la formation d'employabilité dispensée pour les nouveaux emplois ou fonctions et qui vise à développer les compétences du futur, apparaît être une innovation essentielle pour permettre aux personnes de progresser dans l'entreprise. Elle donne aux salariés une plus grande chance d'augmenter leur rémunération dans leur entreprise. Le meilleur de chacun est obtenu notamment par l'octroi d'un poste stimulant. Aussi, une plus grande satisfaction au travail en résulte-t-elle. La formation passe notamment par l'affectation des personnes à des projets particuliers. Les haut-potentiels sont plutôt privilégiés dans la gestion des carrières. Cependant, définir les parcours de carrières pour tous les salariés est une innovation payante en termes de performance. Les cadres et non cadres bénéficient de la formation de développement. Le coaching par les supérieurs directs pour améliorer les compétences de l'organisation est une innovation qui porte ses fruits en termes de performance organisationnelle. Enfin, le développement des compétences passe par la rotation des postes. Les entreprises semblent aussi encourager les salariés à appliquer ce qu'ils ont appris au retour de leur formation.

Les entreprises françaises innovent aussi au niveau de leur système d'évaluation qui tend fortement à devenir plus objectif et moins biaisé. L'évaluation à 360 degrés, en multipliant les sources, tendrait à rendre le système d'évaluation plus objectif. Le rôle du département RH est fondamental en apportant à tout le personnel une explication claire de son système d'évaluation des performances et de son application. Petit et

Haines (1994) soulignent l'importance du feedback fourni par un système d'évaluation. Le système d'évaluation contribue aujourd'hui fortement à la clarté des rôles dans l'entreprise française. Il responsabilise aussi davantage les salariés. Ces systèmes d'évaluation sont davantage orientés sur la performance au travail. Les innovations dans le domaine de l'évaluation de la performance sont liées aux innovations dans celui des rémunérations.

Les entreprises innovent en termes de rémunération en liant davantage cette dernière à l'évaluation des performances. Comme pour l'évaluation, les entreprises s'efforcent de fournir aux salariés une explication claire de son système de rémunération et de son application. Cette innovation de la transparence s'accompagne aussi d'une volonté de mettre en place une rémunération très compétitive. L'entreprise à la carte est aussi au menu de l'innovation puisque les entreprises laissent un certain choix aux salariés concernant la composition de leur rémunération et leurs avantages. Une recherche sur les salariés français indique que les plans cafétéria augmentent la satisfaction des salariés (Soulié, 1997). L'innovation ne s'exprimerait pas seulement au niveau de la flexibilité salariale, mais aussi au niveau de la flexibilité du temps de travail avec des horaires flexibles.

Enfin, les entreprises semblent innover dans leurs politiques de *rightsizing*. Les entretiens de départ s'imposent dans les innovations en gestion des carrières. Il s'agit de comprendre les raisons de ceux qui partent pour mieux prévenir d'autres départs, et donc mieux fidéliser les salariés. Dans un contexte économique difficile, où les plans sociaux se multiplient, les entreprises sont acculées à innover afin de préserver des emplois. Parmi ces innovations, nous trouvons la diminution de la rémunération brute ou le prêt de personnel à d'autres organisations, certainement dans l'attente d'un contexte plus favorable.

CONCLUSION

Nous avons retenu huit aspects de la gestion des ressources humaines afin d'étudier l'innovation en RH dans les entreprises françaises, comprenant sept pratiques et le rôle des ressources humaines. Cependant, d'autres aspects mériteraient d'être étudiés plus amplement comme la communication (Wolfe, 1995) ou les innovations technologiques dans la fonction RH (Stone, Templer et Nelson, 2002). Nos résultats, bien qu'obtenus sur un petit échantillon et reposant sur l'analyse des corrélations, montrent que les entreprises, pour améliorer leur performance, peuvent innover sur des pratiques relativement simples. L'innovation n'est pas synonyme de complexité. Plus que les pratiques elles-mêmes, ce sont les changements dans ces pratiques qui constituent des innovations.

Depuis les cinq dernières années nos résultats montrent un changement majeur dans les pratiques de Gestion des Ressources Humaines en France. Parmi ces changements, considérés comme des innovations, nous pouvons lister :

1. Les départements RH participent davantage au succès des organisations.
2. La formation tient une place essentielle dans le processus de développement des personnes.
3. Le système d'évaluation des salariés est davantage expliqué et s'orienterait vers une gestion à 360 degrés.
4. L'évolution des personnes repose davantage sur l'évaluation de leur contribution.
5. Le lien rémunération – performance se resserre.
6. La flexibilité du temps de travail s'est accrue.

Nos résultats apparaissent très favorables à la fonction RH. La moitié des répondants appartiennent à la fonction RH, ce qui peut expliquer ces résultats positifs. L'étude repose sur la perception de dirigeants, en ressources humaines ou d'autres fonctions. Ces derniers peuvent faire remonter des informations plutôt avantageuses pour leur entreprise. Nous avons souligné dans la partie méthodologique le taux de réponse plutôt faible d'environ 21 %, avec seulement 28 entreprises. Aussi cette étude reste-t-elle très exploratoire. Nous sommes toujours dans le processus de collecter davantage de données. Face à la difficulté associée à la collecte de données sensibles au moyen d'un questionnaire, nous nous orientons vers l'utilisation d'études de cas. Ainsi pensons-nous obtenir des résultats plus solides.

L'innovation dans les ressources humaines nourrit la gestion individualisée des salariés (GIS) où les aspirations des personnes constituent une préoccupation centrale de la fonction RH (Cerdin, 2000). La flexibilité du temps de travail et la flexibilité dans la rémunération avec le système cafétéria apportent une réponse aux aspirations personnelles des salariés. L'entreprise est gagnante en termes de performance. Les politiques de développement des compétences, ainsi qu'une meilleure transparence des politiques d'évaluation et de récompense, semblent aussi répondre aux aspirations personnelles des salariés. Cependant, comme l'a montré Kossek (1989), tous les salariés ne réagissent pas de manière identique aux innovations dans le domaine de la gestion des ressources humaines. Dans cet article, nous nous sommes focalisés sur les entreprises. Les réponses des salariés aux innovations RH de leur entreprise pourraient aussi apporter des informations utiles sur l'efficacité des politiques RH.

Les innovations présentées dans cet article peuvent constituer pour les entreprises un benchmarking des meilleures innovations des entreprises françaises dans le domaine de la gestion des ressources humaines. Sanchez, Kraus, White et Williams (1999) mettent en exergue le rôle du benchmarking dans l'adoption d'innovations par les entreprises. Aussi espérons-nous que les résultats exposés ici nourriront leurs efforts dans ce sens.

BIBLIOGRAPHIE

- Adams J. S. (1963), « Toward an understanding of inequity », *Journal of Abnormal and Social Psychology*, vol. 67, p. 422-436.
- Borman W.C. (1991), « Job behavior, performance and effectiveness », In Dunette M.D. et Hough L.M. (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, vol.2, p. 271-326, Palo Alto, CA : Consulting Psychologists Press.
- Bourreau C., Metra A. et Peretti J.M. (1997), *H de DRH*, Vuibert.
- Cascio W.F, (1991), *Costing human resources : The financial impact of behaviour in organizations* (3rd ed.), Boston : PWS-Kent.
- Cerdin J-L., (2000), *Gérer les carrières*, EMS.
- Cerdin J-L. and Peretti J-M., (2001), « Trends and emerging values in Human Resource Management in France », *International Journal of Manpower*, vol.22, n° 3, p. 216-225.
- Geringer J.-M., Frayne C.A. et Milliman J. F., (2002), « On search of « Best practices » in International human resource management : Research and methodology », *Human Resource Management*, vol.41, n° 1, p. 5-30.
- Gerhart B. and Milkovich G.T., (1992), « Employee compensation : Research and practice », In Dunette M.D. et Hough L.M. (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, vol.3, p. 481-569, Palo Alto, CA : Consulting Psychologists Press.
- Gooderman P.N., Nordhaug O. and Ringdal K., (1999), « Institutional and rational determinants of organizational practices : Human resource management in European firms », *Administrative Science Quarterly*, vol.44, n° 3, p. 507-531.
- Guest D., (1989), « Personnel and HRM : Can you tell the difference ? », *Personnel Management, January*, p. 48-51.
- Guest D., (1987), « Human resource management and industrial relations », *Journal of Management Studies*, vol.24, n° 5, p. 503-521.
- Guest D.E., (1997), « Human resource management and performance : a review and research agenda », The *International Journal of Human Resource Management*, vol.8, n° 3, p. 263-276.
- Huselid M., (1995), « The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance », *Academy of Management Journal*, vol.38, n° 3, p. 635-672.
- Igalens J., (2001), « Tous D.R.H., la logique du partage de la fonction », In Peretti J.-M., (Eds), *Tous DRH*, Editions d'Organisation, p.11-18.
- Jenkins A. and Van Wijk G., (1996), « Hesitant innovation : The recent evolution of human resources management in France », In Clark T. (Ed.), *European Human Resource Management*, Oxford, Blackwell.

- Keats B.W. et Hitt M.A., (1988), « A causal model of linkages among environmental dimensions, macro organizations characteristics, and performance », *Academy of Management Journal*, vol.31, p. 570-598.
- Klass B.S., Clendon J.Mc. et Gainey T.W., (1999), « HR outsourcing and its impact : The role of transaction costs », *Personnel Psychology*, vol.52, p. 113-136.
- Khandwalla P., (1977), *The design of organizations*, US : Hartcourt Brace Jovanovich, Inc.
- Kossek E.E., (1989), « The acceptance of human resource innovation by multiple constituencies », *Personnel Psychology*, vol.47, p. 263-281.
- Kossek E.E., (1987), « Human resources management innovation », *Human Resource Management*, vol.26, n° 1, p. 71-92.
- Meyer J.P. and Allen N.J., (1997), *Commitment to the workplace : Theory, research and application*, Thousand Oaks, CA : Sage Publications, Inc.
- Murphy G.D. and Southey G., (2002), « A model of HR practitioner roles and HRMI adoption », IFSAM Conference, Gold Coast, Queensland, Australia.
- Petit A. et Haines V., (1994), « Trois instruments d'évaluation du rendement », *Gestion*, p. 59-68.
- Peretti J-M., (1998), « La performance de la fonction ressources humaines : 1978-1998 », In *Economies et Sociétés, Sciences de Gestion*, Série S.G., vol.8, p. 479-493.
- Russel J.S., Terborg J.R. and Powers M.L., (1985), « Organizational performances and organizational level training and support », *Personnel Psychology*, vol.38, p. 849-863.
- Sanchez J. I., Kraus E., White S. and Williams M., (1999), « Adopting high-involvement human resource practices : The mediating role of benchmarking », *Group et Organization Management*, vol.24, n° 4, p. 461-478.
- Som A., (2002), « Role of human resource management during organizational redesign », Unpublished doctoral dissertation, Ahmedabad : Indian Institute of Management.
- Soulié J., (1997), « Contribution à l'étude de l'influence des systèmes de rémunération cafétéria sur la satisfaction des salariés », Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de Toulouse 1.
- Stone T.H., Templer A. and Nelson M., (2002), « HR effectiveness and innovation : The knowledge link », IFSAM Conference, Gold Coast, Queensland, Australia.
- Terpstra D. et Rozell E., (1993), « The relationship of staffing practices to organizational level measures of performance », *Personnel Psychology*, vol. 46, p. 27-48.
- Ulrich D., (1997), *Human resource champions : The next agenda for adding value and delivering results*, Boston, Harvard Business School Press.
- Wolfe R.A., (1995), « Human resource management innovation : Determinants of their adoption and implementation », *Human Resource Management*, vol.34, n° 2, p. 313-327.