

# **Du discours stratégique à la construction de la fonction RH par les praticiens**

**Claire Dupont**

**Institut de recherche humanOrg**

**Université de Mons - Faculté Warocqué d'Economie et de Gestion**

**Belgique**

[Claire.Dupont@umons.ac.be](mailto:Claire.Dupont@umons.ac.be)

## **Résumé :**

---

La fonction RH fait l'objet, depuis longtemps, de nombreux débats sur ses rôles et défis au sein des organisations. Beaucoup de chercheurs se sont ainsi intéressés, à travers des typologies particulières, aux rôles possibles pour cette fonction. Toutefois, l'analyse de ces typologies laisse entendre qu'un rôle particulier permettrait à la fonction RH d'acquiescer ses lettres de noblesse dans l'entreprise : le rôle stratégique. La fonction RH est en effet invitée, par des discours spécifiques, à abandonner un rôle administratif, caractérisé par des activités jugées trop traditionnelles et créant peu de valeur ajoutée, pour s'inscrire dans un rôle qui lui garantirait crédibilité et légitimité au sein des organisations. Ces discours nous interpellent particulièrement car ils ne semblent appeler à aucune remise en question et ne laisser aucune alternative possible à la fonction RH si ce n'est celle de devenir plus stratégique. Nous avons cherché à comprendre comment de tels discours stratégiques étaient reçus et interprétés par les praticiens RH au sein des organisations et comment ceux-ci construisaient concrètement leur fonction RH et s'intégraient dans cette vision stratégique. Pour ce faire, nous avons interrogé 15 praticiens RH. Nous nous sommes également interrogées sur les incidences que ces discours, et leur conception stratégique de la fonction RH, pouvaient avoir sur la manière de considérer les individus au sein des organisations. En nous rattachant au courant des recherches plus critiques et en considérant la notion de pouvoir pouvant découler de ces discours stratégiques, nous constatons que les praticiens RH soutiennent eux aussi de tels discours. Leurs propos révèlent une forte dépendance de leur fonction à la vision du top management de leur organisation et des marges de manœuvre assez réduites. Cela suscite certaines interrogations sur la capacité de la fonction RH à représenter au mieux les intérêts des individus dont elle a la responsabilité dans l'organisation. Loin des discours vantant l'influence du rôle stratégique sur la fonction RH et ses représentants, les praticiens RH ne seraient dès lors que de simples exécutants de la stratégie. Sous des dehors particulièrement séducteurs, les discours stratégiques entourant la fonction RH devraient donc être considérés avec prudence, à l'heure où la réalité du fonctionnement des entreprises suscite de plus en plus de questions d'ordre éthique...

**Mots-clés :** discours, stratégie, fonction RH, construction

# **Du discours stratégique à la construction de la fonction RH par les praticiens**

## **Introduction**

La fonction RH fait l'objet de nombreux discours quant au rôle qu'elle pourrait exercer au sein des entreprises et aux défis qu'elle devrait pouvoir relever. Des recherches menées en Europe durant les années 1990 laissaient déjà entendre que certaines missions confiées aux directeurs des ressources humaines (DRH), telles que le développement organisationnel et le pilotage du changement, allaient prendre de l'ampleur (Bournois et Derr, 1994) et que la fonction RH avait un positionnement stratégique au sein des entreprises (Bournois, Rojot et Scaringella, 2003). Parallèlement, d'autres auteurs se sont montrés, au fil des années, plus sceptiques sur l'importance accordée à la fonction RH : en 1996, Lairre semblait en effet craindre que la fonction RH ne soit qu'un simple accident dans l'histoire des organisations tandis que Fousert (2004) exprimait son inquiétude du fait que les RH se trouvaient « vidées de l'intérieur ». Une revue de la littérature sur les différents rôles que pourrait exercer la fonction RH au sein des organisations nous amène à constater que les typologies des chercheurs et les discours les entourant laissent entrevoir qu'un rôle particulier, le rôle stratégique, devrait être privilégié pour la fonction RH. Si les discours entourant ce rôle stratégique mettent en avant une lecture préférée de la fonction RH, ils passent également sous silence les incidences qu'il pourrait avoir sur la gestion des individus au sein des organisations. A travers cet article, nous chercherons à comprendre comment les praticiens RH s'approprient et interprètent de tels discours stratégiques et discuterons enfin de l'influence que cette manière de construire la fonction RH pourrait avoir sur la conception des êtres humains dans l'organisation.

## **1. LA FONCTION RH AU SEIN DES DISCOURS ACADEMIQUES : VERS UN ROLE STRATEGIQUE ?**

On trouve beaucoup d'études, dans la littérature académique, s'intéressant aux divers rôles que pourrait exercer la fonction RH au sein des organisations. En 1986 déjà, Tyson et Fell distinguaient 3 rôles RH particuliers : 1) le DRH exécutant qui s'occupe de tâches administratives et exécute ce qui a été décidé sans pouvoir jouer un rôle dans l'adaptation de l'organisation au changement ; 2) le DRH administrateur de contrats qui apporte un soutien aux cadres et joue le rôle d'intermédiaire au niveau des relations de travail. Il améliore le fonctionnement opérationnel de l'entreprise à court terme ; 3) le DRH architecte qui œuvre à l'intégration des politiques du personnel et de la stratégie de l'entreprise. Travaillant sur un horizon de long terme, il participe activement aux instances directrices de l'entreprise.

En 1994, Bournois et Derr envisageaient 2 rôles particuliers pour les DRH à l'aube de l'an 2000 : 1) le DRH fonctionnel, au pouvoir assez faible, qui prend en charge le recrutement, la formation, la rémunération, ... . Préoccupé par la maîtrise des coûts, il agit sur un horizon de court terme et a pour principaux clients les salariés et la hiérarchie ; 2) le DRH stratège qui est actif au niveau stratégique et dispose d'un pouvoir élevé dans l'organisation. Travaillant sur le long terme, il destine ses services aux managers opérationnels et aux clients externes.

L'une des typologies qui a particulièrement marqué le monde des RH est celle d'Ulrich (1997). La fonction RH y est perçue comme une fonction multipolaire devant couvrir à la fois les besoins traditionnels de l'entreprise tout en essayant de répondre simultanément à l'émergence de rôles plus « critiques ». Ulrich distingue ainsi 4 rôles RH que la fonction RH devrait développer simultanément de façon à devenir un réel « business partner », créateur de valeur sur des aspects organisationnels différents : 1) le partenaire stratégique qui aligne la politique RH à la stratégie organisationnelle. Il soutient l'entreprise dans l'exécution de ses stratégies et participe aux comités stratégiques de l'entreprise, analyse l'environnement organisationnel, influence la haute direction, ... ; 2) l'agent de changement qui aide à transformer l'organisation en faisant évoluer les comportements et en développant une culture facilitant les changements ; 3) l'expert administratif qui crée une infrastructure efficiente en examinant et améliorant constamment les processus RH. Il peut être amené à automatiser, voire externaliser, certaines activités RH ne générant pas suffisamment de valeur ; 4) le

champion des employés tente de son côté d'accroître l'implication des salariés et leur niveau de compétences en étant à leur écoute et en répondant à leurs besoins. Il passe du temps avec les salariés et forme et encourage les managers à faire de même.

De son côté, Pichault (in Bournois et Leclair, 2004) entrevoit 3 rôles RH particuliers : 1) la DRH mécanique s'occupe principalement d'activités telles que le recrutement, la paie et a pour principaux clients le personnel et les syndicats. Elle dispose d'un pouvoir décisionnel faible ; 2) la DRH organique prend en charge des activités à caractère stratégique (gestion des hauts potentiels, développement des compétences, ...) de façon à satisfaire la direction générale et les cadres hiérarchiques. Elle dispose d'un fort pouvoir décisionnel ; 3) la DRH médiatique s'adresse principalement à la hiérarchie et cherche à créer une image uniforme aux yeux des clients via la communication, des actions intégratrices, ...

A travers une construction particulière, ces quelques typologies laissent entendre que certains rôles RH devraient davantage être privilégiés. Ces typologies seraient ainsi marquées par une thèse évolutionniste qui voudrait que les rôles administratifs, perçus comme créant peu de valeur, soient abandonnés au profit de rôles plus stratégiques. Ces 2 rôles extrêmes, administratifs et stratégiques, peuvent être synthétisés comme suit :

**Tableau 1. Caractéristiques des rôles de la fonction RH**

	<b>Rôle administratif</b>	<b>Rôle stratégique</b>
<b>Activités</b>	A faible valeur ajoutée (recrutement, formation, rémunération, ...) Axées sur la maîtrise des coûts	A forte valeur ajoutée (diagnostic organisationnel, culture, gestion des hauts potentiels, ...) Etroitement connectées à la stratégie organisationnelle
<b>Horizon de travail</b>	Court terme	Long terme
<b>Niveau de pouvoir</b>	Faible (peu d'influence dans les décisions)	Elevé (présence au comité de direction)
<b>Partenaires de travail</b>	Salariés, syndicats	Top management, directeurs opérationnels

En attirant l'attention sur certains aspects, les discours entourant ces typologies suscitent une vision particulière de la fonction RH. Qualifiés de stratégiques, ces discours sont marqués par les concepts de stratégie, de hiérarchie, de valeur ajoutée, de contribution au business, ... (Keegan et Francis, 2007). D'après Fotyga (2007), cette perspective stratégique offrirait à la fonction RH une chance d'améliorer sa réputation au sein des entreprises.

Ainsi, l'appropriation du rôle stratégique, marquant une collaboration plus forte entre la fonction RH et le management, se caractériserait par la nécessité de développer une stratégie RH répondant au mieux à la stratégie générale de l'entreprise. Désormais présents dans les comités de direction, les DRH devraient avoir une très bonne connaissance du business de façon à se positionner en tant que réel acteur stratégique de leur organisation. Leur fonction pourrait devenir « hyper-partagée » (Guérin et Pigeys, 2007) par le transfert de certaines activités aussi bien vers l'extérieur que vers l'intérieur de l'entreprise. Ainsi, les cadres hiérarchiques prendraient en charge de plus en plus de tâches de GRH (recrutement, évaluation, augmentation salariale, ...) de façon à permettre aux DRH de s'occuper d'activités à plus forte valeur. D'un autre côté, toute activité RH ne créant pas suffisamment de valeur devrait être externalisée. La fonction RH devrait donc multiplier les relations de travail avec des groupes d'individus aux attentes fort spécifiques (direction, ligne hiérarchique, salariés, consultants, ...), voire même se focaliser en priorité sur les attentes de ses clients externes.

L'évaluation des performances RH constitue aussi un défi particulier pour les DRH se voulant stratégiques. Dave Ulrich (2008, in Human Resources Magazine) considère ainsi que les bonnes solutions n'apparaissent que quand les RH se concentrent sur le rendement de leurs actions et non sur les actions elles-mêmes. Cette question des performances RH semble d'ailleurs directement reliée à la reconnaissance de la fonction dans l'entreprise : ainsi, « *la bonne GRH est celle qui contribue à la performance économique de l'entreprise* » (Guérin, Pigeys et Gilbert, 2009 : 113). Les stratégies d'externalisation de certaines activités RH se multiplieraient afin d'améliorer la performance de la fonction (Scouarnec, 2005).

De telles évolutions posent la question du profil RH à endosser pour utiliser les « HR scorecards » et autres outils de mesure et pour collaborer au mieux avec le top management des organisations. Selon Pichault (in Lo Giudice, 2010), les DRH devraient davantage être des

généralistes provenant de fonctions supports ou opérationnelles que des diplômés RH. Ils devraient aussi être beaucoup plus orientés vers les résultats et les clients, et se considérer prioritairement comme des « businessmen » (Jamrog, 2004). Leur légitimité dépendrait ainsi de plus en plus de leur expérience passée d'opérationnel que de leur expertise technique.

Tout en insistant sur la nécessité d'embrasser un rôle RH beaucoup plus stratégique, les discours actuels conduisent à une profonde remise en question des rôles RH plus traditionnels. Ainsi, les fonctions RH de type administratif ne seraient plus efficaces au sein des organisations car elles seraient jugées comme trop passives. Le vocabulaire utilisé pour décrire de telles fonctions insiste d'ailleurs sur la marginalisation de la fonction RH, son éventuelle disparition, sa faible contribution à la création de valeur, ... . A l'inverse, les discours stratégiques invitent la fonction RH à entrer dans le modèle stratégique en soulignant les retombées certaines pour sa crédibilité et légitimité dans l'organisation.

Ces discours contribuent à mettre la pression sur la fonction RH. En effet, le fait de considérer certains rôles comme plus traditionnels (expert administratif ou champion des employés d'Ulrich (1997)) que d'autres rôles, davantage critiques, peut marquer un certain décalage dans la représentation des DRH quant à leur contribution à la création de valeur. Les rôles dits « à haute valeur ajoutée » seraient dès lors davantage estimés que des rôles plus opérationnels. Au niveau des tâches exercées, l'établissement de diagnostics organisationnels, associés à une dimension stratégique, paraîtrait ainsi plus valorisant que l'administration des salaires, reliée à la gestion quotidienne de l'entreprise. Il en va de même pour d'autres typologies (Tyson et Fell, 1986 ; Bournois et Derr, 1994 ; ...) qui, en opposant les rôles RH réactifs à des rôles plus proactifs, en reliant automatiquement certains rôles à un niveau de pouvoir plus élevé, ..., tendent à guider le comportement des managers. Tout en convenant de la diversité des profils et rôles pour la fonction RH, ces typologies et les discours les entourant induisent une certaine représentation de la fonction, de laquelle on pourrait déduire les actions et comportements préférables en matière de GRH. D'après ces discours, la fonction RH n'aurait guère le choix : soit elle évolue vers un modèle stratégique lui permettant d'être reconnue, soit elle se cantonne dans des rôles administratifs qui finiront par lui faire perdre toute légitimité.

## 2. QUE CACHENT LE ROLE STRATEGIQUE ET SES DISCOURS ?

Nous sommes quelque peu perplexes face à ces discours qui n'offrent à la fonction RH que la seule possibilité d'agir de manière stratégique dans l'organisation. De tels discours stratégiques semblent avant tout normatifs, ne demandant qu'à être appliqués sans la moindre remise en question. Watson (2004) évoque à ce sujet un style prescriptif de raisonnement, visant à guider le comportement managérial et à l'encourager à évoluer dans une direction spécifique. En insistant sur une série de croyances à l'égard de la fonction RH et en soulignant ce qu'elle doit désormais être au sein des entreprises, ces discours viennent « *organiser la réalité et imposer la réalité ainsi organisée comme légitime, donc comme base d'action* » (Cazal, 1993 : 408). Pour Vaara (in Golsorkhi, 2006), il s'agirait de discours de métaniveau contenant les principaux concepts et idées formulés à propos de la stratégie, vue comme un corps de connaissances chargé idéologiquement. Ces discours seraient notamment soutenus par la littérature académique et professionnelle.

Nous nous interrogeons sur la pertinence d'une telle vision qui viendrait masquer des réflexions déviantes à de tels discours en les considérant comme des réponses irrationnelles face à une logique dominante. Comme l'affirment Knights et Morgan (1991 : 260), « *what is not questioned within the discourse is the relevance and necessity of perceiving strategy as the most appropriate means of resolving problems* ». Certains aspects de ces discours nous interpellent plus particulièrement.

### 2.1. L'a-confflictualisation et l'a-contextualisation

Vaara (in Golsorkhi, 2006) cite les travaux de Shrivastava (1986) qui s'est intéressé à la stratégie en tant que corps de connaissances et qui a mis en avant la présence d'éléments idéologiques tels que l'universalisation d'intérêts spécifiques ou encore le déni des conflits. Nous retrouvons ces éléments dans les discours stratégiques entourant la fonction RH. Ceux-ci mettent en avant une vision unitaire de l'organisation dans laquelle le bien-être des individus et les buts organisationnels pourraient tout à fait être alignés, ce qui conduirait les DRH, managers et salariés à travailler en étroite collaboration. Aucune interrogation n'est soulevée quant aux difficultés qui pourraient être rencontrées dans la concrétisation d'une telle vision ou quant aux éventuelles divergences d'intérêt qui pourraient traverser l'organisation et affecter le développement de la fonction RH. Par exemple, les managers,

dont la fonction RH attend un certain support, ne pourraient-ils pas, en fonction des enjeux liés à leurs activités quotidiennes, entraver l'évolution de la fonction RH telle que prônée dans les discours idéologiques ? En se basant sur une étude de Caldwell (2003), Cadin et al (2012) expliquent aussi les contradictions potentielles qui pourraient apparaître entre les 4 rôles qu'Ulrich (1997) préconise pour la fonction RH : tandis que l'expert administratif tente de stabiliser les pratiques, l'agent de changement se charge de son côté de déstabiliser les routines.

En nous rattachant au courant de la stratégie en tant que pratique, nous sommes conscientes que « *la stratégie n'est pas quelque chose qu'une organisation possède mais quelque chose que ses membres font* » (Seidl, Balogun et Jarzabkowski, in Golsorkhi, 2006 : 1). Ces auteurs en appellent ainsi à davantage prendre en compte le rôle des différents acteurs sociaux, au-delà des dirigeants, dans l'appropriation et l'interprétation des discours stratégiques. Au-delà d'une fabrique de la stratégie, il existerait en fait de nombreuses fabriques de la stratégie reflétant le fait que les dirigeants n'ont pas l'exclusivité dans ce domaine mais se trouvent aussi confrontés à des stratégies que font émerger les acteurs de terrain.

L'influence du contexte, et de l'interprétation qui en est faite par les acteurs organisationnels, dans la construction de la fonction RH semble également ignorée dans de tels discours stratégiques. Or si nous voulons comprendre comment se construit la stratégie et quelles peuvent être ses implications, nous devons considérer que « *la stratégie est envisagée comme une activité que les individus accomplissent alors qu'ils interagissent dans un contexte physique et social, par opposition à une caractéristique que l'entreprise aurait/n'aurait pas* » (Allard-Poesi, in Golsorkhi, 2006 : 28). Jarzabkowski et Seidl (2008) affirment ainsi que la fabrique de la stratégie peut se comprendre à travers les micro-activités quotidiennes créées par les acteurs sociaux mais aussi par la mise en relation de ces micro-activités avec un contexte social particulier. Ces auteurs soulignent que ces micro-activités ou pratiques stratégiques, qui peuvent être aussi bien des outils et techniques, que des routines ou pratiques discursives, ..., contribuent aussi bien à stabiliser l'organisation qu'à la modifier : « *strategy practices are thus associated both with stabilizing patterns of activity because they represent widely accepted, socially-defined ways of acting and at the same time are micro-mechanisms*

*of strategic change according to the way they are used* » (Jarzabkowski et Seidl, 2008 : 1392). Au-delà d'une vision définie par les dirigeants, le contexte fait donc l'objet d'interprétations multiples de la part des acteurs organisationnels. Selon cette approche de la « stratégie comme pratique », ces visions multiples du contexte pourraient amener la fonction RH à évoluer dans de multiples rôles, sans pour autant que ces rôles soient stratégiques et figés dans le temps comme se plaisent à le croire les discours idéologiques. Hiltrop (1997) regrette par exemple que la typologie d'Ulrich (1997) ne considère pas les dimensions culturelles de chaque organisation et l'impact que les différents environnements organisationnels pourraient avoir sur les modèles de management développés.

## **2.2. La création de valeur**

L'accent mis sur l'utilisation d'indicateurs et la nécessité de mesurer et prouver son efficacité constitueraient des pratiques essentielles à la fabrication de la stratégie. Cependant, si les discours idéologiques mettent largement en avant cette notion, ils présentent néanmoins « *la limite de rarement définir la nature de la valeur créée* » (Schmidt et al, 2004 : 3). La création de valeur profite-t-elle à l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise ou seulement à certains groupes d'acteurs prédominants ? Les propos d'Ulrich (1997 : 17) semblent ainsi révélateurs : « *they (HR professionals) must articulate their role in terms of value created. They must create mechanisms to deliver HR so that business results quickly follow. They must learn to measure results in terms of business competitiveness rather than employee comfort...* ». Si la mesure de l'efficacité est, selon certains, une chance à saisir pour les DRH, on peut se demander si tous les acteurs organisationnels perçoivent cette chance ou si seule une majorité d'entre eux en perçoit et en vante les mérites.

## **2.3. Le pouvoir des discours**

D'après les discours, un DRH business partner ou tout au moins stratégique aura généralement un pouvoir élevé au sein de l'organisation. Mais de quel pouvoir s'agit-il ? Est-ce le pouvoir de faire valoir le point de vue des membres de l'organisation et de construire une stratégie organisationnelle tenant compte de certaines problématiques RH (ce que Legge (1978) qualifie d'innovateur déviant) ou est-ce le pouvoir de conforter l'organisation dans ses choix stratégiques et de mettre en œuvre des activités RH soutenant les orientations initiales, sans avoir pu pour autant influencer leur définition ?

On peut aussi se demander si les discours faisant du modèle stratégique un idéaltype ne pourraient pas constituer un « piège » pour la fonction RH en amenant leurs destinataires à développer des attentes de plus en plus fortes face à un « déclaratif » peut-être trop optimiste, qui, s'il vise à ennoblir la fonction, la met également sous pression et l'emprisonne dans un cadre bien précis. Les DRH risqueraient ainsi de se prendre à leur propre piège en prenant des engagements qu'ils ne savent pas tenir (Dany, 2009).

### **3. COMMENT LES PRATICIENS RH CONSTRUISENT-ILS LEUR FONCTION ?**

En étant principalement prescriptives et absentes de toute vision critique, ces croyances actuelles à propos de la fonction RH contribuent à diffuser un discours managérial, focalisé sur l'adaptation stratégique et la performance, n'appelant à aucune remise en cause. Au-delà de ce que peuvent préconiser les discours stratégiques, nous souhaitons comprendre comment les praticiens RH les interprètent et les intègrent dans la construction de leur fonction. Nous nous interrogeons aussi sur les risques éventuels que ce modèle pourrait avoir sur la fonction RH et les individus dont elle a la responsabilité au sein de l'organisation.

Nous nous inscrivons dans le cadre de recherches plus critiques qui visent à se recentrer sur les individus et à diffuser des connaissances sur le management et pas seulement pour le management (Taskin et Willmott, 2008). Le courant critique tend ainsi à défier l'idée selon laquelle les relations sociales devraient être pensées comme exclusivement instrumentales et remet en question toute forme de conception considérée comme allant de soi. Pareille approche nous paraît particulièrement pertinente face aux discours normatifs entourant la fonction RH. Les recherches critiques au sens des *Critical Management Studies* mettent davantage l'accent « sur les concepts de pouvoir, de contrôle, d'inégalité et de domination que sur ceux d'efficience et de compétitivité » (Huault et Perret, 2009 : 2052). Selon Dany (2009), ce type de recherche conscientiserait sur les risques à accorder de façon abusive un statut spécifique aux managers.

Une analyse par les discours (et principalement leur contenu) semble particulièrement intéressante à mener dans le sens où, selon une perspective plus critique, les individus sont tout à fait capables de développer des contre-discours, d'interpréter et de reconstruire le discours de façon à lui donner un sens particulier (Cohen et Musson, 2000). Ils participent

donc eux aussi à la fabrique de la stratégie. Une telle approche du discours ne voit pas simplement les organisations comme des collectivités où une signification partagée est créée mais plutôt comme des lieux de lutte, qualifiées d'hégémoniques, où différents groupes entrent en compétition pour créer une réalité sociale qui leur permette de servir leurs intérêts et par là, d'affirmer leurs intentions (Fairclough, 1992). L'analyse critique des discours entrevoit donc des liens étroits entre le discours et le pouvoir.

Afin de mieux comprendre comment la fonction RH est construite par ses principaux responsables, nous avons rencontré 15 acteurs RH (8 DRH, 6 membres de service RH et une consultante RH) et les avons interrogés sur la perception de leur métier. Ces entretiens se sont axés sur les conceptions stratégiques généralement mises en avant au sein des discours académiques et sur la manière dont les praticiens les percevaient. Ces acteurs RH travaillent tous dans des entreprises de plus de 250 salariés et actives principalement dans les milieux industriel, technologiques et des services. Comme indiqué précédemment, ces praticiens RH nous semblent particulièrement intéressants à interroger étant donné que selon l'approche de la « stratégie comme pratique », ils constituent eux aussi des stratèges en étant « *des participants actifs de la construction d'une activité qui a des conséquences sur l'organisation et sa survie* » (Seidl, Balogun et Jarzabkowski, in Golsorkhi, 2006 : 4). Selon Vogler et Rouzies (in Golsorkhi, 2006), les propos des managers, constituant des pratiques discursives, reflètent la manière de faire la stratégie et sont donc essentiels dans la compréhension de ce phénomène. Les entretiens ont tous été enregistrés, retranscrits et codés. Ils nous ont amené à distinguer différentes thématiques liées à la manière dont les praticiens RH perçoivent et construisent leur fonction.

### **3.1. Dépendance de la fonction RH à la vision stratégique**

Les acteurs RH interrogés laissent entendre que leur fonction est soumise à des tensions pouvant influencer son positionnement dans l'entreprise. Ainsi, la place de la fonction RH dépendrait notamment de l'importance que les différents acteurs organisationnels veulent bien lui donner, et notamment les directions générales. Ainsi, une DRH (industrie capteurs) compare son rôle à celui de « *la cerise sur le gâteau : j'estime jouer un rôle stratégique mais c'est à l'entreprise de décider s'il est important ou pas d'avoir cette cerise, cet aspect stratégique dans la fonction RH* ». Pichault (in Bournois et Leclair, 2004) affirme en effet que

la fonction RH ne peut réellement devenir stratégique que si les dirigeants sont prêts à lui accorder un rôle stratégique.

Selon un DRH (industrie climatiseurs), une fonction RH stratégique doit autant que possible confier ses activités administratives et/ou opérationnelles à l'extérieur de l'organisation ou aux managers, et recourir aux outils informatiques de façon à automatiser certaines activités RH. Selon lui, *« il ne faut pas absolument être stratégique. L'entreprise doit d'abord définir sa stratégie, définir le cadre d'action et se demander si sa stratégie doit tenir compte des RH et en fonction de ça, le département RH pourra éventuellement présenter un profil qui soit en adéquation avec la stratégie de la firme »*. D'autres rôles RH pourraient donc apparaître mais dépendraient de la vision de l'entreprise quant à la participation des RH au fonctionnement organisationnel.

Un autre DRH (industrie mécanique) avance que *« la stratégie RH doit participer à cette stratégie de l'entreprise et il ne faut pas qu'elle soit déconnectée de ça. On peut très bien faire de la stratégie RH et être totalement déconnecté et donc totalement inefficace, et ça, à mon avis, c'est le grand danger »*. Cependant, il évoque une nuance importante en ce qui concerne l'influence sur les décisions stratégiques de l'entreprise : *« il faut faire une différence entre l'aspect stratégique de la RH en tant que non décideur des choix stratégiques mais acteur important dans l'atteinte des objectifs stratégiques. Par contre, nous sommes des acteurs pleins dans la stratégie humaine. Si on doit comparer ça à une équipe sportive, nous ne décidons pas des matchs que nous allons devoir faire ; par contre, nous avons une action directe dans les choix stratégiques des joueurs que nous allons sélectionner pour tel ou tel match »*. Un formateur (hôtellerie) ajoute que *« le département RH a une certaine liberté d'action s'il reste cohérent avec la stratégie du groupe »*.

Le positionnement de la fonction RH et son importance sont donc fortement dépendants des liens que celle-ci peut établir avec la stratégie, tout en sachant que cette fonction ne semble autorisée qu'à implémenter au niveau RH les décisions stratégiques sans avoir pu influencer leur formulation. Cela renvoie au modèle instrumental de Brabet (1993 : 93) marquant *« la soumission de l'ensemble des activités de l'entreprise en général et de la GRH en particulier »*.

à la performance économique de l'entreprise ». La stratégie organisationnelle conditionne donc un cadre d'action particulier pour la fonction RH.

Un certain nombre de DRH relie aussi ce rôle stratégique à la capacité à démontrer la valeur créée<sup>1</sup>, ce qui contribuerait à renforcer la crédibilité et le pouvoir de leur fonction :

- « les DRH n'ont pas un rôle de grand-mère à détenir dans une entreprise, ils ont réellement des objectifs opérationnels à garantir ou ils doivent y contribuer [...] j'attache beaucoup d'importance à quantifier d'une telle manière ce travail qui est considéré par certains soit comme impressionniste et qui l'est quelques fois ... mais quand le tableau est fini, un tableau impressionniste peut être très beau et il peut justement représenter une réalité excessivement marquée, donc ce n'est certainement pas réducteur. Ce n'est pas enfermer des gens dans des boîtes, loin de là, c'est essayer de mesurer le changement, ... c'est confirmer que l'on est dans le bon chemin, dans la bonne voie, qu'on évolue, que ça bouge réellement. D'ailleurs, il ne suffit pas d'affirmer, il faut quand même pouvoir démontrer des choses sinon notre métier devient soit langue de bois, soit pas crédible, cela a une importance pour la fonction dans l'entreprise » (DRH industrie mécanique) ;
- « l'outsourcing au complet, je n'y crois pas... si c'est pour considérer un expert administratif, là je suis tout à fait d'accord. Il y a plein de sociétés où le rôle des RH est très mal rempli et dans ce cas-là, le responsable RH doit sérieusement se remettre en question en disant « s'ils sont capables de se passer de moi, à quoi je sers et est-ce que je ne devrais pas revoir les services que je propose ? » (DRH biotechnologie).

L'utilisation d'indicateurs, de ratios, ..., serait ainsi un moyen essentiel de justifier son utilité et pourrait refléter l'importance que l'organisation accorde aux RH. Notons que certains responsables RH semblent faire des parallèles entre une image « vieillotte » de la fonction RH ou son manque d'adéquation à la stratégie organisationnelle et son inefficacité (image de grand-mère, consentement à outsourcer le rôle d'expert administratif, ...), qui renvoient à la

---

<sup>1</sup> Différentes mesures sont évoquées par les DRH : la part du budget formation par rapport au budget annuel ; la part des emplois directs (qui contribuent à la fabrication d'un produit) par rapport aux emplois indirects (qui œuvrent au contrôle des produits) ; le taux d'absentéisme ; les réclamations relatives à la paie ; ...

thèse évolutionniste mentionnée précédemment et poussant la fonction RH à devenir stratégique.

Dans le cadre de cette création de valeur, l'externalisation est importante, même si une consultante RH reconnaît que cela pourrait mener à la disparition du service RH, *« ce qui ne serait pas plus mal dans le sens où l'organisation doit pouvoir apprendre par elle-même. D'ailleurs même si l'entreprise est composée de personnes, la fonction RH ne fait pas partie du core business et n'est pas la fonction qui contribue le plus à la création de valeur dans le sens où le but d'une entreprise est de faire du profit »*. Cependant, la démonstration de ce qui est créé est parfois complexe : ainsi, *« le DRH doit pouvoir vendre son projet, l'essentiel n'est pas d'être présent au comité de direction mais de faire valoir ses idées. La plupart du temps, le DRH qui fait face au DG et au directeur financier dans le comité de direction se taira car il n'a pas vraiment de moyens de faire valoir son projet, de pouvoir indiquer ce que va rapporter par exemple le développement de tels ou tels talents, par rapport au directeur financier »* (consultante RH). Ici encore, la crédibilité de la fonction RH ne semble garantie que si celle-ci arrive à justifier le pourquoi de ses actions, notamment via une approche plus quantitative de ses activités. Encore une fois, ces praticiens RH soulignent, avec de tels propos, leur conformité à un cadre d'action principalement délimité par le top management mais aussi par une approche financière de l'organisation. Aucune allusion sur les apports qu'une vision spécifique à la fonction RH pourrait apporter à l'organisation n'est faite, ce qui interpelle quant à la survie du département RH dans l'organisation.

Rares sont finalement les DRH qui s'interrogent sur la valeur de l'être humain dans un monde où il faut de plus en plus se justifier : *« voici un cahier que j'utilise au comité de direction... il n'y a que des chiffres : autant d'économies, autant de têtes à supprimer, ... . Je dois régulièrement utiliser des indicateurs liés aux coûts et liés aux délais et je reconnais qu'à force de les utiliser, on peut se demander quelle valeur a encore l'être humain »* (DRH industrie climatiseurs).

D'autres DRH ont également évoqué leurs difficultés à être en interface avec le terrain, face à des acteurs opérationnels qui préfèrent se débrouiller seuls et éviter l'intrusion des RH dans leurs activités. La fonction de support aux opérationnels n'est donc pas si simple à remplir.

Quelques DRH appartenant à des filiales de groupes internationaux évoquent aussi la contribution que les ratios et autres indicateurs peuvent apporter aux directeurs généraux des filiales qui doivent justifier leurs décisions auprès du siège de leur groupe. Le professionnalisme des fonctions RH dans ce domaine est ainsi mis en avant, même si l'ingérence de ces directions internationales sur les décisions RH locales est déplorée. En étant soumise à certaines tensions conditionnant sa liberté d'action, ses relations avec diverses parties prenantes, ..., la fonction RH est donc loin de la vision unifiante de la fonction RH telle que mise en avant par Ulrich (Cadin et al, 2012).

Certains DRH évoquent aussi les limites à n'assurer qu'un rôle qui soit uniquement stratégique, dans le sens où les activités administratives devront toujours être exercées (« *les 4 rôles [de la typologie d'Ulrich] sont importants, ils coexistent clairement et en oublier un, c'est avoir une sacrée lacune dans son département* » (DRH biotechnologie). L'universalité d'un rôle qui soit purement stratégique semble donc remise en question, avec la mise en avant d'une pluralité possible de rôles RH. Toutefois, cela soulève des questions quant à la possibilité réelle de faire coexister simultanément différents rôles.

### **3.2. Dépendance de l'organisation au rôle de coordination exercé par la fonction RH**

Si les acteurs RH laissent entendre que l'importance de leur fonction est largement dépendante de son association avec la stratégie organisationnelle et de la vision des différentes parties prenantes, ils soulignent aussi l'importance de leur rôle de coordination pour la bonne marche de l'organisation et leur contribution en tant que garants de l'éthique.

Ainsi,

- « *notre métier nous amène peut-être à poser de bonnes questions, à être les déclencheurs de questions, de personnes qui sont tellement dans l'opérationnel qu'elles ne prennent plus le temps de prendre du recul par rapport aux actions qu'elles posent [...] on peut imaginer que chaque chef de service reprendrait les aspects RH de son propre département, mais qu'est-ce qu'il va se passer ? Il va se passer, au bout de quelques mois ou quelques années, un manque de centralisation qui va faire que chaque département va fonctionner à sa manière, on va avoir du favoritisme, du déséquilibre, des gens incapables de faire ce métier car soit ils sont*

*incapables, soit ça ne les intéresse pas ... ça va être la bérézina* » (DRH industrie mécanique) ;

- « *imaginer que chaque département s'occupe du recrutement, des formations, d'une certaine politique salariale, c'est faisable dans l'absolu mais alors ça entraîne des dérives au niveau de l'éthique, il y a un manque de centralisation. Le but, c'est de centraliser ça auprès de personnes ressources qui ont une vision d'ensemble et qui permettent de garder une certaine cohérence, une certaine éthique et un respect de l'égalité* » (HR officer biotechnologie).

La fonction RH aurait donc un rôle central à jouer dans le développement et la garantie d'un certain équilibre en termes de fonctionnement organisationnel. Bournois et Voynnet-Fourboul (*in* Bournois et Leclair, 2004 : 123) voient ainsi le DRH comme celui qui « *dédramatise les contradictions internes et maintient l'équilibre des rapports entre les différentes parties prenantes du champ social* ». En soulignant leur contribution à l'équilibre organisationnel, au maintien de l'éthique et au recul réflexif auprès des opérationnels, ces praticiens RH justifient la légitimité de leur fonction et leur rôle dans l'organisation.

Tout en soumettant leur fonction à la stratégie organisationnelle et au business, quelques rares praticiens RH sont néanmoins conscients de la nécessité de prendre du recul par rapport au business et de ne pas se laisser « manger » par ce business (DRH industrie climatiseurs). Leurs propos laissent toutefois penser qu'ils sont peu nombreux à remettre en cause les valeurs sur lesquelles la stratégie s'est bâtie.

### **3.3. Les praticiens RH et leurs perceptions des missions RH**

Si la plupart des DRH associent la crédibilité de leur fonction avec le rôle stratégique, leurs propos semblent contradictoires quand il s'agit de se prononcer sur les connaissances importantes à posséder pour assurer cette fonction RH et sur les missions essentielles de celle-ci. Ainsi, beaucoup des acteurs RH interrogés estiment que les connaissances liées à la législation sociale et à l'administration du personnel sont particulièrement importantes pour assurer le bon fonctionnement du département RH même s'il a été mentionné qu'il était essentiel de s'entourer des personnes possédant de telles connaissances. Une bonne connaissance de la stratégie de l'entreprise a également été mise en avant, ainsi que la

capacité à bien communiquer avec ses partenaires de travail. Ce décalage entre un déclaratif très stratégique et les connaissances censées le concrétiser semble confirmer les constats de certaines études (Berenschot, 2009 ; Legge, 1995) quant aux écarts existant entre les priorités affirmées de la fonction RH et le temps qu'elle y consacre réellement. Si un « parler stratégique » s'observe chez les praticiens RH, un « agir stratégique » n'existerait pas forcément.

Nous remarquons aussi que les préoccupations des responsables RH semblent principalement tournées vers les managers à qui ils doivent fournir un support, voire vers les clients dont il faut pouvoir comprendre les besoins. Ainsi, « *les RH n'ont pas de but en elles-mêmes, il s'agit d'un service au service d'autres départements. Le service RH vient en quelque sorte mettre de l'huile dans les rouages* » (DRH hôtellerie). Si des préoccupations focalisées sur la connaissance des salariés et du terrain n'apparaissent pas forcément chez les responsables RH, elles semblent se retrouver davantage dans les propos de certains membres du service RH (qui n'ont pas de responsabilités dans le domaine mais qui, de par leurs activités, ont des contacts plus fréquents avec les salariés). Le rôle d'écoute des personnes est notamment mis en avant :

- « *les RH sont quand même très importantes dans l'entreprise, ne fut-ce que quand quelqu'un a un problème avec le salaire, c'est au service RH qu'il s'adresse donc au niveau de l'entreprise, c'est quand même un service assez important où l'on doit être à l'écoute de la personne [...] Les RH doivent donc être attentives aux besoins du personnel et disponibles* » (assistante RH industrie verrière) ;
- « *le bureau RH est le 1<sup>er</sup> bureau que l'on trouve en entrant dans la société et cela est voulu. Le fait que les bureaux à l'intérieur du service RH soient mis en comptoir est également important car les gens viennent s'adresser au comptoir et c'est important car cela marque un accueil. Beaucoup de gens y passent et les gens qui arrivent ne sont pas sensés savoir qu'ils sont peut-être les cinquantièmes à entrer dans ce bureau. Il y a donc une grande ouverture* » (adjointe RH industrie alimentaire) ;
- « *je pense que le DRH doit être un support plus présent sur le terrain à côté du personnel pour pouvoir répondre rapidement à ses demandes sinon il va se démoraliser vite, être déçu en disant « ça y est, ça retombe déjà » et ne plus être participatif* » (DRH industrie verrière).

Les DRH semblent donc, en général, ne pas s'associer au rôle de champion des employés qu'ils relèguent aux managers qui doivent pouvoir motiver leur équipe au quotidien. Toutefois, si ces cadres et managers se retrouvent submergés de tâches liées au reporting (CFDT, 2008) et d'activités pour lesquelles ils n'ont pas été spécialement formés (gestion d'équipe), on peut s'interroger sur l'accomplissement de ce rôle de champion des employés.

#### **4. DISCUSSION**

D'après la littérature, une fonction RH stratégique devrait automatiquement voir son pouvoir et sa crédibilité renforcés au sein des organisations. Si les praticiens RH semblent eux aussi faire cette association, leurs propos nous amènent pourtant à penser que le pouvoir de leur fonction se trouve fort limité dans le cadre de son insertion au sein du modèle stratégique. Loin de pouvoir influencer la formulation de la stratégie et de jouer le rôle d'innovateur déviant (Legge, 1978) qui tenterait de faire valoir des valeurs dépassant des critères strictement économiques, les DRH conçoivent le rôle stratégique comme s'inscrivant « *dans les valeurs dominantes et les normes de l'organisation pour satisfaire aux exigences de la direction* » (Cadin et al, 2012 : 671). Par leurs perceptions, ces DRH jouent le rôle d'innovateur conformiste et ne semblent effectuer aucune remise en question des valeurs sous-jacentes au fonctionnement de l'entreprise.

Les fonctions RH se trouvent ainsi prises au sein de discours et de relations de pouvoir visant à les rendre les plus « dociles » possibles face à cette lecture stratégique du fonctionnement organisationnel. Les DRH ont ainsi noté la dépendance de leur fonction à la vision des différentes parties prenantes de l'organisation, dont la direction générale. Leurs allusions à la nécessité de mesurer leurs actions par divers indicateurs et ratios, d'être étroitement connectés à la stratégie organisationnelle, ..., mais aussi leurs silences vis-à-vis des salariés, sont autant de pratiques soutenant et réifiant les discours idéologiques au sein de l'organisation. Certains praticiens ont d'ailleurs souligné le risque de voir leur fonction perdre de sa crédibilité si elle ne se rattachait pas à de telles pratiques. Cependant, elles nous semblent présenter le risque de vider la fonction RH de sa spécificité en la poussant à externaliser, automatiser, et partager ses activités avec les managers et en n'acceptant aucune approche déviante.

En se conformant aux discours de type « business partner », les DRH reproduisent et renforcent les priorités émanant de ce type de discours, à savoir les priorités liées au business (Keegan et Francis, 2010). Le discours n'est donc pas un instrument neutre mais tente de rendre légitime une certaine lecture de la réalité et fournit de cette manière un terrain particulier à l'action organisationnelle. Le rôle stratégique et les discours l'entourant peuvent donc être vus comme des instruments de pouvoir conduisant à assujettir la fonction RH au top management des organisations et à la stratégie initialement définie. Vaara (*in* Golsorkhi, 2006 : 54) explique ainsi « *qu'en croyant au discours sur la stratégie et en l'adoptant, les acteurs désavantagés acceptent et reproduisent leur subordination sans s'en rendre compte* ». Dans le cadre de ces relations de pouvoir, seront considérées comme légitimes les fonctions RH développant des préoccupations stratégiques ; toute vision alternative aura tendance à être rejetée.

Nous nous questionnons sur les gagnants et les perdants découlant d'une telle conception de la fonction RH. Certes, il est important que la fonction RH joue un rôle au niveau stratégique mais tel qu'il est conçu dans les discours, ce rôle semble essentiellement réactif, amenant la fonction RH à s'adapter à une stratégie organisationnelle sur laquelle elle ne peut exercer aucune influence. En valorisant notamment la dimension quantitative des RH, le modèle stratégique actuel n'offre qu'une vision très limitée de la réalité des entreprises à partir de laquelle des décisions sont pourtant prises. D'un autre côté, les perceptions des praticiens RH quant au rôle de centralisation que peut jouer leur fonction nous semblent particulièrement intéressantes : c'est peut-être dans cette garantie de cohérence et de maintien de l'éthique que les fonctions RH pourraient se reconstruire une certaine marge de manœuvre et une autre forme de légitimité, et surtout dans cette nécessité évoquée par certains DRH de prendre du recul par rapport au fonctionnement organisationnel. Mais encore faut-il que la communication et les relations avec les opérationnels soient renforcées pour être au fait de la réalité du terrain.

Une telle vision stratégique nous amène à penser qu'une distance de plus en plus grande sépare les salariés de leur fonction RH. Les DRH interrogés évoquent peu les concepts d'écoute, de présence sur le terrain, ..., qu'ils délèguent aux managers et qui sont davantage mentionnés par les membres des services RH interrogés, qui sont, de par leur fonction,

davantage en contact avec les individus. Comment la fonction RH pourrait-elle encore avoir le temps d'être à l'écoute du personnel, d'être présente sur le terrain, ..., quand elle est sommée de justifier ses actions auprès du management ? Ces notions d'écoute correspondent-elles d'ailleurs aux attentes des directions générales quant aux activités de la fonction RH ? « *Parler de mesure d'efficacité, de chiffre d'affaires, de modèle de business est plus valorisant que d'évoquer le bien-être des salariés* » (Cadin et al, 2012 : 671). Le discours stratégique empêcherait donc toute discussion davantage centrée sur les salariés, ce qui pourrait menacer, selon Francis et Keegan (2006, 2010), l'intégrité des RH dans l'entreprise. Dès lors, qui peut encore assurer le rôle de gardien du bien-être des employés ?

Si le top management se trouve gagnant d'un tel système, cela ne peut qu'être à court terme dans le sens où en voyant ses intérêts privilégiés, il risque aussi de voir se détériorer les conditions de travail et de voir apparaître une pression plus forte au travail engendrée par cette préoccupation de création de valeur qui pousse à réduire les coûts. Les cas de stress, de suicides et souffrance au travail, ..., sont en effet de plus en plus nombreux dans l'actualité. Nous sommes donc loin de l'a-conflictualité et de la possibilité d'aligner les intérêts des différentes parties prenantes de l'organisation supposée par les discours stratégiques. Au contraire, derrière leur insistance à ce que la fonction RH s'aligne sur la stratégie, ces discours rendent les DRH complices d'une vision passive des salariés et les amènent à recourir à des pratiques risquant d'appauvrir les spécificités de leur fonction. Dans ce contexte, les discours stratégiques donneraient l'illusion de se réapproprier symboliquement un pouvoir et conduiraient à un système où certains sont davantage gagnants que d'autres.

## **5. CONCLUSION**

La littérature développe, depuis un certain nombre d'années, des discours vantant une conception stratégique de la fonction RH. Habilement construits, ces discours invitent cette fonction à abandonner ses rôles traditionnels, considérés comme peu efficaces, pour devenir un réel partenaire d'affaires aux préoccupations et actions plus stratégiques. Tout en mettant en avant certaines attentes vis-à-vis de la fonction RH, ces discours stratégiques semblent particulièrement silencieux sur certains aspects de la vie organisationnelle qui pourraient pourtant avoir une incidence sur le rôle de cette fonction dans l'organisation, et plus globalement sur l'importance accordée à la dimension humaine. Sceptiques quant à la vision

stratégique des RH, nous avons interrogé des praticiens RH afin de mieux comprendre comment ceux-ci construisaient leur fonction et percevaient ce rôle stratégique. Leurs propos révèlent que les discours vantant la crédibilité et le pouvoir d'une fonction RH stratégique ne conduisent qu'à réduire ses marges de manœuvre dans l'organisation et par là, sa capacité à représenter les intérêts des individus. Insérés dans une vision unitaire de l'organisation, ceux-ci sont considérés comme de simples objets de la gestion des organisations. En soutenant pareille vision stratégique, les DRH s'enferment dans un cadre de pensée unique et transforment leur fonction en instrument de contrôle du fonctionnement organisationnel, l'éloignant quelque peu des hommes dont elle a la responsabilité et de leurs perceptions contrastées qui marquent la complexité organisationnelle. Il est frappant de constater que ces praticiens RH ne développent aucune réflexion critique sur le fossé de plus en plus grand qui les sépare des membres du terrain et sur leurs marges de manœuvre finalement assez réduites dans l'organisation. Rares sont les praticiens affirmant vouloir prendre du recul face à cette vision plus stratégique. Afin d'approfondir davantage notre analyse, nous sommes conscientes que des entretiens complémentaires pourraient être menés, notamment avec des salariés de façon à cerner leurs perceptions sur le rôle de leur fonction RH et son rapport avec le terrain. Des entretiens avec des dirigeants permettraient également de mieux comprendre les relations d'influence qu'ils développent avec les praticiens RH et leurs incidences sur la manière de construire la stratégie. De plus, une analyse plus fine du contexte dans lequel les propos des praticiens RH sont développés permettrait de mieux comprendre leur rattachement au discours stratégique. Nous pensons toutefois que, sous des dehors particulièrement séducteurs, les discours stratégiques entourant la fonction RH doivent être considérés avec une certaine prudence, à l'heure où la réalité du fonctionnement des entreprises suscite de plus en plus de questions d'ordre éthique.

## **Références**

- Allard-Poesi F. (2006), La stratégie comme pratique(s) : ce que faire de la stratégie veut dire, in D. Golsorkhi (dir.), La fabrique de la stratégie. Une perspective multidimensionnelle, Paris : Vuibert, 9-26.
- Berenschot (2009), La GRH dans la pratique, 40 p.
- Bournois F. et C. B. Derr (1994), Les directeurs des ressources humaines ont-ils un avenir ?, Revue française de gestion, mars-avril-mai, 64-78.

- Bournois F. & P. Leclair (2004), *Gestion des Ressources Humaines : Regards croisés en l'honneur de Bernard Galambaud*, Paris : Economica.
- Bournois F., Rojot J. & J.-L. Scaringella (2003), *RH, les meilleures pratiques des entreprises du CAC 40*, Paris : Éditions d'Organisation.
- Bournois F. et C. Voynnet-Fourboul (2004), *Les liaisons complexes du binôme DRH-DG*, in F. Bournois & P. Leclair (dir.), *Gestion des Ressources Humaines : Regards croisés en l'honneur de Bernard Galambaud*, Paris : Economica, 115-132.
- Brabet J. (1993), *Repenser la Gestion des Ressources Humaines*, Paris : Economica.
- Cadin L., Guérin F., Pigeyre F. & J. Pralong (2012), *Gestion des Ressources Humaines - Pratiques et éléments de théorie*, Paris : Dunod.
- Cazal D. (1993), *Discours et pratiques en GRH : réponses universelles et questions contingentes*, Actes du 4<sup>e</sup> congrès de l'AGRH, 405-412.
- CFDT (2008), *L'investissement des cadres au travail*, Note, 9 p.
- Cohen L. et G. Musson (2000), *Entrepreneurial Identities: Reflections from Two Case Studies*, *Organization*, 7 : 1, 31-48.
- Dany F. (2009), *Comment échapper aux dérives managérialistes ? Des apports des auteurs critiques pour la recherche en GRH*, *Economies et Sociétés, Série « Economie de l'entreprise »*, *Etudes critiques en management, KC*, 1 : 12, 2153-2184.
- Fairclough N. (1992), *Discourse and Social Change*, Cambridge: Polity Press.
- Fotyga J. (2007), *Much Ado About... Something? Contemporary critical debates on the HR function in the UK*, *Critical Management Studies Proceedings*, 14 p.
- Fousert D. (2004), *Le temps est-il venu de dire adieu au département RH ?*, in [www.hrm.net](http://www.hrm.net), *Opinions*.
- Francis H. et A. Keegan (2006), *The changing face of HRM: in search of balance*, *Human Resource Management Journal*, 16 : 3, 231-249.
- Golsorkhi D. (2006), *La fabrique de la stratégie. Une perspective multidimensionnelle*, Paris : Vuibert.
- Guérin F. et F. Pigeyre (2007), *Peut-on encore parler de « la » professionnalisation de la GRH ?*, Actes du 18<sup>e</sup> congrès de l'AGRH, 15 p.
- Guérin F., Pigeyre F. et P. Gilbert (2009), *La professionnalisation de la fonction RH. Mythes et limites*, *Revue Française de Gestion*, n°194, 105-121.

- Hiltrop J.M. (1997), Human Resource Champions : Commentaire sur l'Ouvrage, *Manageris*, 51, 10-15.
- Huault I. et V. Perret (2009), Extension du domaine de la stratégie. Plaidoyer pour un agenda de recherche critique, *Economies et Sociétés, Série « Economie de l'entreprise »*, KC, 1 : 12, 2045-2080.
- Human Resources Magazine (2008), Les ressources humaines commencent avec les attentes des clients, décembre, 30.
- Jamrog J. J. (2004), Building a Strategic HR Function: Continuing the Evolution, *Human Resource Planning*, 27 : 1, 51-62.
- Jarzabkowski P. et D. Seidl (2008), The Role of Meetings in the Social Practice of Strategy, *Organization Studies*, 29 : 11, 1391-1426.
- Keegan A. et H. Francis (2010), Practitioner talk: the changing textscape of HRM and emergence of HR business partnership, *The International Journal of Human Resource Management*, may, 21 : 6, 873-898.
- Keegan A. et H. Francis (2007), Contemporary Discourses of HRM: Searching for Balance or Tipping the Scales?, *Critical Management Studies Proceedings*, 25 p.
- Knights D. et G. Morgan (1991), Corporate Strategy, Organizations, and Subjectivity: A Critique, *Organisation Studies*, 12 : 2, 251-273.
- Lairre B. (1996), Pourquoi et comment la fonction RH peut être un acteur stratégique de la transformation des entreprises ?, *Personnel ANDCP*, novembre, 374, 15-21.
- Legge K. (1995), *Human Resource Management – Rhetorics and realities*, Mac Millan Business.
- Legge K. (1978), *Power, Innovation, and Problem-Solving in Personnel Management*, London : McGraw-Hill.
- Lo Giudice C. (2010), L'avenir des RH se situe dans un réalisme assumé, *RH Tribune*, décembre, 147, 37-39.
- Mazouli K. (2005), Le discours stratégique face aux logiques d'action dans l'organisation : une exploration empirique de l'inscription sociale de la stratégie, *Actes du congrès de l'AGRH*, 34 p.
- Pichault F. (2004), Le rôle des DRH : que sont les promesses devenues ?, in F. Bournois & P. Leclair (dir.), *Gestion des Ressources Humaines : Regards croisés en l'honneur de Bernard Galambaud*, Paris : Economica, 25-38.

- Schmidt G., Guery L., Mercier E. et D. Mottay (2004), La fonction ressources humaines, levier de création de valeur ? Du volontarisme des discours au scepticisme des acteurs, Actes du 15<sup>e</sup> congrès de l'AGRH, Montréal, 17p.
- Scouarnec A. (2005), Le DRH de demain : esquisse d'une rétro-prospective de la fonction RH, Management et Avenir, 2 : 4, 111-138.
- Seidl D., Balogun J. et P. Jarzabkowski (2006), Stratégie comme pratique : recentrage de la recherche en management stratégique, in D. Golsorkhi (dir.), La fabrique de la stratégie. Une perspective multidimensionnelle, Paris : Vuibert, 1-7.
- Taskin L. et H. Willmot (2008), Introducing Critical Management Studies: Key dimensions, Gestion 2000, 6, 27-38.
- Tyson S. & A. Fell (1986), Evaluating the Personnel Function, Londres : Hutchinson.
- Ulrich D. (1997), Human Resource Champions: the Next Agenda for Adding Value and delivering results, Boston : Harvard Business School Press.
- Vaara E. (2006), La stratégie comme discours : esquisse d'un cadre conceptuel, in D. Golsorkhi (dir.), La fabrique de la stratégie. Une perspective multidimensionnelle, Paris : Vuibert, 49-64.
- Vogler E. et A. Rouzies (2006), Les cadres intermédiaires fabriquent aussi la stratégie, in D. Golsorkhi (dir.), La fabrique de la stratégie. Une perspective multidimensionnelle, Paris : Vuibert, 109-128.
- Watson T. J. (2004), HRM and Critical Social Science Analysis, Journal of Management Studies, may, 41 : 3, 447-467.