

HR Strategy-as-practice : Le rôle d'une équipe projet RH dans la construction d'une nouvelle politique mondiale de gestion des jeunes diplômés

1423

Résumé:

Un grand nombre d'organisations doit faire face actuellement à une croissante pénurie de talents au niveau international qui met en danger leurs recrutements futurs. De ce fait, les entreprises accordent de plus en plus d'importance à la gestion internationale du talent, courant en plein essor, à la fois d'un point de vue professionnel que académique. La gestion internationale du talent est définie par Stahl et al. (2007) comme les efforts d'une organisation pour attirer, recruter, développer et fidéliser des collaborateurs talentueux clés au niveau international.

Nous retrouvons tout de même deux problèmes : d'un côté, la littérature sur le sujet semble négliger la gestion du « jeune talent », et de l'autre, la littérature existante sur les jeunes diplômés, n'établit pas le lien entre la gestion de ces « Graduates » et la stratégie des entreprises. Pourtant, ce lien nous paraît nécessaire pour tenir compte de la gestion de cette population clé parmi qui se trouvent les futurs dirigeants des organisations.

Nous utilisons dans cette communication la méthode de l'observation participante (Chanlat, 2006) pour étudier et comprendre le fonctionnement et le rôle d'une équipe RH responsable des politiques « Graduate » dans une banque européenne. Le courant strategy-as-practice (Jarzabkowski, 2004; Whittington, 2006) donne une grille d'analyse et lecture des actions de cette équipe pour comprendre de quelle façon elle contribue à la stratégie de l'organisation observée. Le concept d'épisode stratégique (Hendry et Seidl, 2003) est utilisé pour structurer la restitution de résultats de l'observation.

En analysant les « micro-pratiques » (Rouleau, 2005) de l'équipe RH observée, nous mettons en avant le rôle stratégique de cette équipe projet RH et nous identifions les 12 sous-rôles et les compétences clés qui permettent de comprendre de façon concrète de quelle façon l'équipe est actrice de la stratégie dans le contexte étudié.

Cette communication a des apports méthodologiques, théoriques et pratiques. Elle a un apport méthodologique puisque le courant strategy-as-practice est utilisé de façon innovante pour traiter des problématiques RH. Elle a un apport théorique dans la mesure où nous traitons une carence de la littérature : le lien entre la gestion des jeunes diplômés et la stratégie des organisations. Enfin, elle a un apport pratique car nous expliquons de façon concrète comment des équipes projets RH peuvent devenir des constructeurs de la stratégie d'une organisation dans un contexte donné.

Mots-clés : strategy-as-practice, gestion du talent, jeunes diplômés, observation participante, épisode stratégique

Introduction

Dans le contexte actuel, un grand nombre d'entreprises fait face à une croissante pénurie de talents au niveau international. Trouver les meilleurs employés possibles dans un marché qui se rétrécit davantage suppose de ce fait un enjeu stratégique majeur pour les organisations. Une des populations prioritaires sont les jeunes diplômés, parmi lesquels se trouvent les futurs dirigeants des sociétés (Perrot, 2004). Cette cible étant clé pour les entreprises, sa gestion devient par conséquent une priorité de premier rang qui est confiée à la fonction RH. Mais, quel est exactement le rôle que les Ressources Humaines doivent jouer dans la gestion internationale de ce jeune talent ?

Nous observons un intérêt croissant envers la notion de gestion du talent (Mirallès, 2007 ; Peretti, 2009), et spécialement envers la notion de gestion internationale du talent¹ (Tarique et al., 2010 ; McDonnell et al., 2010). La gestion internationale du talent est définie par Stahl et al. (2007) comme les efforts d'une organisation pour attirer, recruter, développer et fidéliser des collaborateurs talentueux clés au niveau international. Bien que la dimension stratégique de la gestion du talent soit souvent mise en exergue (Scullion et al., 2010), nous n'avons pas recensé de travaux qui traitent spécifiquement la gestion des jeunes diplômés, ou autrement dit, le jeune talent. Quant à la littérature traitant la gestion des « Graduates » (terme anglais pour faire référence aux jeunes diplômés), nous observons que des articles représentatifs (voir par exemple Hayman et Lorman, 2004 ou McDermott et al., 2006) n'intègrent pas la dimension stratégique de ce domaine. De ce fait, il nous paraît nécessaire d'étudier le lien entre la gestion du jeune talent et la stratégie des organisations, spécialement dans des environnements internationaux.

Pour ce faire, nous allons observer le fonctionnement d'une équipe RH en charge de la gestion des jeunes diplômés au niveau mondial dans le secteur bancaire. Plus concrètement, elle est responsable d'un « Graduate Programme », type de programme de développement d'origine anglo-saxonne de plus en plus proposé par les entreprises pour attirer les meilleurs jeunes diplômés au niveau international comme moyen de faire face à l'actuelle « guerre des talents » (Chambers et al., 1998). Pour les « Graduates », ces programmes sont vus comme la

¹ Traduction du terme anglais « global talent management »

« voie royale » dans ces organisations : un suivi qui leur assure la meilleure intégration, formation et développement possibles pendant leurs premières années de vie professionnelle.

Dans le but d'étudier et comprendre au mieux l'équipe RH concernée et son lien avec la stratégie de l'organisation, nous allons utiliser la méthode de l'observation participante, qui permet de s'immerger de façon continue dans le contexte ciblé pour comprendre profondément ses pratiques, son fonctionnement et son organisation (Chanlat, 2006).

Les résultats de l'observation participante seront étudiés et interprétés sous la lumière du courant « strategy-as-practice » (Jarzabkowski, 2004; Whittington, 2006), qui ne voit pas la stratégie comme étant décidée et imposée par les dirigeants des sociétés, mais plutôt comme étant construite au quotidien par les personnes travaillant dans ces organisations (Whittington, 2006). La strategy-as-practice suppose ainsi une grille de lecture pour comprendre comment les actions de l'équipe observée peuvent contribuer à construire et faire avancer la stratégie de l'entreprise.

A notre connaissance, il n'y a pas d'études significatives ayant traité des problématiques HR du point de vue de la strategy-as-practice. De ce fait, nous pensons que se positionner dans ce courant pour étudier le fonctionnement d'une équipe RH peut supposer un clair intérêt à la fois académique et professionnel. Cela pourrait nous permettre de prouver la dimension stratégique de la RH « as practice », ce qui rendrait possible de parler de « HR strategy-as-practice ».

Les Ressources Humaines ont été traditionnellement subordonnées aux exigences des affaires et aux directives des dirigeants. Cependant, la dimension progressivement stratégique de la fonction RH dans les organisations (Lundy et Cowling, 1996) fait qu'elle soit de plus en plus impliquée dans les décisions stratégiques. Notre hypothèse est que, en matière RH, les décisions qui ont un impact sur la stratégie des organisations, ne sont pas, ou pas seulement, prises par les dirigeants (dont les DRH), mais aussi par des équipes RH qui travaillent sur ces sujets de façon plus opérationnelle au quotidien.

Dans le but de d'optimiser la restitution de résultats de notre observation participante, nous ferons appel au concept de « épisode stratégique » (Hendry et Seidl, 2003, Jarzabkowski et Seidl, 2008). La structure en trois phases de ces épisodes (initiation, conduite et finalisation) nous semble spécialement adaptée pour rendre compte du fonctionnement en mode projet de l'équipe RH observée.

1. FONDEMENTS THEORIQUES

Comme nous le voyons, il semble avoir un intérêt croissant envers le concept de gestion du talent et de gestion internationale du talent, à la fois pour les praticiens et pour les chercheurs. Cependant, aucun intérêt n'a été porté jusqu'à présent dans ce domaine envers les jeunes diplômés, qui pourtant sont une population clé pour toute société. Autrement dit, nous observons que le lien entre la stratégie d'une organisation et ses politiques –notamment internationales- de gestion de jeunes diplômés semble avoir été négligé en grande mesure jusqu'à présent.

En conséquence, porter une attention spéciale à cette population et aborder leur gestion d'un point de vue stratégique nous paraît fondamental. Pour ce faire, nous adopterons une approche *strategy-as-practice* appliquée à la fonction RH, et nous ferons appel au concept d'épisode stratégique pour structurer cette recherche. Ces deux concepts sont présentés dans ce chapitre.

1.1. LA THEORIE DE LA STRATEGIE-AS-PRACTICE APPLIQUEE A LA FONCTION RH

Le courant de la *strategy-as-practice* conçoit la stratégie, non pas comme étant décidée et imposée par les dirigeants des organisations, mais plutôt comme étant construite par les collaborateurs de ces entreprises à travers leurs pratiques quotidiennes (Jarzabkowski, 2004; Whittington, 2006). L'attention n'est donc pas portée sur les grandes décisions stratégiques « toutes-puissantes » des Directions des organisations que les employés s'efforcent à déployer, mais plutôt sur les « micro-pratiques » (Rouleau, 2005) de ces employés, qui constituent une forme de stratégie informelle basée sur la pratique. La stratégie n'est plus quelque chose que « les organisations ont » mais quelque chose « que les gens font » (Whittington, 2006)

Les bases de la *strategy-as-practice* ont été établies par Whittington (1996) dans un article de la revue *Long Range Planning*, où ce nouveau champ est présenté comme étant l'évolution des approches basées sur le *planning*, *policy* et *process*, des années 60, 70 et 80 respectivement. A différence des précédentes conceptions de la stratégie, la *strategy-as-practice* se focalise sur comment les managers agissent et interagissent dans l'ensemble du processus de création de la stratégie.

L'auteur introduit à ce moment là le concept central de « strategizing », dans lequel il intègre les routines des certains « praticiens stratégiques ordinaires » telles que des réunions, des discussions, ou des traitements de données à travers lesquels la stratégie se formule et se met en place (Whittington, 1996). Autrement dit, la strategy-as-practice cherche à mieux comprendre « ce qui est fait par ceux qui font la stratégie au quotidien » (Jarzabkowski, 2003) car « la valeur réside de plus en plus dans les micro-activités des cadres et autres acteurs dans l'organisation » (Johnson et al., 2003).

Bien que ce courant puisse avoir des détracteurs (Carter et al., 2008), nous trouvons l'optique strategy-as-practice très intéressante et adaptée pour traiter notre objet de recherche. En résumé, nous pouvons dire que la strategy-as-practice « apparaît comme un courant dynamique et fécond qui apporte un regard complémentaire aux autres théories de la stratégie, en permettant de ramener l'analyse stratégique à un niveau proche de ce qui se passe dans les organisations » (Chanal, 2008).

HR strategy-as-practice

Whittington (1996) souligne le fait que la strategy-as-practice peut être menée par diverses types d'acteurs dans les organisations, tels que des consultants, des responsables d'activité ou des top managers, et que, bien qu'ils apprennent à « strategize » de façon différente, ils sont tous capables de le faire. En effet, pour lui, ces « stratèges » utilisent un certain nombre de compétences de façon routinière dans la création quotidienne de la stratégie. Cependant, il met aussi en avant le fait que, ni ces compétences, ni le processus par lequel elles sont acquises, sont bien connus.

Cela nous amène à porter notre vue sur les Ressources Humaines, fonction qui devient de plus en plus stratégique dans les organisations (Lundy et Cowling, 1996). Bien que l'approche strategy-as-practice n'ait pas été –à notre connaissance- utilisée jusqu'à présent dans des études significatives pour étudier cette fonction, nous pensons que cela peut être très intéressant d'adopter cette démarche pour étudier les « strategy doers » (Whittington, 1996) de la fonction RH. Nous nous permettrons de ce fait d'utiliser le terme « HR strategy-as-practice » dans cette communication.

1.2. LE CONCEPT DE EPISODE STRATEGIQUE

Le concept de « épisode stratégique » est traité par divers auteurs (Hendry et Seidl, 2003 ; Jarzabkowski et Seidl, 2008) pour faire référence à des pratiques à travers lesquelles les organisations consacrent du temps en dehors de leurs routines quotidiennes à réfléchir sur des directives stratégiques à mettre en place. Ainsi, la notion d'épisode stratégique est définie comme un cadre organisationnel temporaire composé par trois étapes (initiation, conduite et finalisation²) pendant lequel les organisations sont capables de suspendre certaines de ses activités routinières pour favoriser le développement des pratiques stratégiques (Hendry et Seidl, 2003).

L'*initiation* concerne la planification et l'organisation de l'épisode, comme par exemple la décision de l'ordre du jour ou des participants. La *conduite* est le moment propice pour les échanges entre les participants et la « free discussion » (Jarzabkowski et Seidl, 2006), qui permet d'accroître l'innovation, la réflexivité et les variations dans les pratiques existantes. Enfin, la *conclusion* termine l'épisode et rétablit le lien entre l'épisode et la vie courante de l'entreprise.

Nous présentons ici le concept d'épisode stratégique car nous allons nous en servir pour organiser et présenter les résultats de notre exercice d'observation participante. Il nous semble en effet constituer une grille de lecture très adaptée au fonctionnement en mode projet de l'équipe RH observée.

Comme le signalent MacIntosh et al. (2010), bien qu'un atelier ou une réunion de travail ponctuelle puissent être source de changement dans le contexte observé, ils seront beaucoup moins effectifs que des séries de réunions ou ateliers. C'est dans cette optique que, comme nous l'expliquerons plus tard, nous avons privilégié l'observation de plusieurs épisodes consécutifs au sein de l'entreprise.

² Traduction libre des termes anglais « initiation, conduct and termination » (Hendry and Seidl, 2003).

2. METHODOLOGIE ET PRESENTATION DU TERRAIN

2.1. METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Nous avons décidé de faire appel comme base de notre recherche à l'observation participante, méthode ethnosociologique qui « consiste à s'immerger dans un milieu de façon prolongée et à recueillir par l'observation, les rencontres, les entretiens, la participation aux activités, des données concernant la vie sociale du groupe étudié » avec la finalité de « comprendre sa dynamique, son fonctionnement, ses représentations, ses croyances, en d'autres mots, son organisation sociale et culturelle » (Chanlat, 2006).

Adler et al. (1986) distinguent trois types d'observation participante : L'observation participante périphérique, dans laquelle le chercheur a une implication secondaire, l'observation participante active, où le chercheur a un rôle formel précis au sein du groupe étudié et enfin l'observation participante complète, dans laquelle le chercheur est déjà impliqué dans le groupe étudié. Cette participation est parfois aussi appelée observation « par opportunité » où le chercheur met à profit « l'opportunité » qui lui est donnée par son statut déjà acquis dans le milieu étudié. C'est ce dernier type, l'observation participante complète, que nous avons effectué dans cette recherche.

Comme le signale Lapassade (1990), la particularité de l'observation participante est que « le chercheur ne va pas formuler des hypothèses au départ ; elles vont émerger progressivement au cours de l'enquête ». De ce fait, ce type d'observation nous semble adapté à notre recherche pour deux raisons. La première est que nous espérons que, en nous inscrivant dans le courant de la *strategy-as-practice*, nous arriverons à étudier, comprendre et expliquer de quelle façon l'équipe observée contribue à la stratégie de l'entreprise, et que cela nous permettra de montrer un lien entre la gestion des jeunes diplômés et la stratégie d'une entreprise. Cependant, les découvertes, « hypothèses » et autres enseignements concrets qui vont naître de notre observation et interprétation sont en effet impossibles de préparer ou d'anticiper avant le démarrage de l'observation. La deuxième raison pour laquelle cette observation convient bien à notre étude est du au fait que son approche très flexible nous semble bien correspondre à un environnement aussi fluctuant que celui de la banque de financement et d'investissement.

2.2. L'ORGANISATION ET L'EQUIPE OBSERVEES

L'organisation au sein de laquelle notre observation participante a eu lieu est une banque de financement et d'investissement européenne. Plus concrètement, nous avons observé et étudié l'équipe RH en charge des politiques et programmes « Graduate », qui a pour objectif d'attirer, recruter, développer et fidéliser les meilleurs jeunes diplômés au niveau mondial pour le compte de cette banque. Cette équipe est composée de trois personnes à temps plein (un manager et deux chefs de projet RH) et est supervisée par le responsable mondial du département en charge de la gestion du talent de l'entreprise.

En tant que spécialiste de sujets RH tels que le recrutement, la formation ou le développement, cette équipe travaille en mode projet, en concevant et implémentant des projets transversaux pour l'ensemble de la banque à l'aide de leurs collègues HR généralistes. Elle est responsable du bon déroulement de ses projets et de l'animation de toutes les personnes impliquées dans chacun d'entre eux. Ce mode de travail fait que l'équipe observée combine des activités plus conceptuelles, comme des études ou du design, avec d'autres plus opérationnelles, comme la mise en place concrète de certains projets transversaux RH. De même, elle conjugue du travail au sein de la propre équipe et des réunions, échanges et ateliers avec des managers et collègues RH de l'organisation.

Bien que nous aillions suivi l'ensemble de l'activité de l'équipe pendant plusieurs mois, nous allons concentrer notre observation sur les échanges et réunions qu'elle a mené avec des acteurs externes à l'équipe, aussi bien des managers, que des RH. Plus concrètement, l'équipe a du gérer des réunions et ateliers avec deux grands groupes : les groupes de travail et le Comité de pilotage. Les groupes de travail, ou « think tanks », sont composés par des jeunes et middle-managers RH et opérationnels, et ont pour mission de développer et débattre toutes les idées et propositions qui puissent être utiles pour l'avancement du projet. Le Comité de pilotage, quant à lui, est composé par des Dirigeants de l'entreprise et a pour objectif de marquer et suivre les grandes lignes directives du projet.

L'observation participante a été menée pendant toute l'année 2010 et a concerné un projet spécifique et pionnier pour l'organisation : le lancement d'un « Graduate Programme » au niveau mondial, incluant les plus grands départements et implantations de la banque. Nous pouvons diviser le projet en deux parties : la préparation et le lancement. La première partie,

allant de Janvier à Avril 2010, est le moment où l'ensemble du projet s'est préparé. La deuxième partie, allant de Mai à Décembre 2010, constitue le vrai lancement du projet et la mise en place progressive des groupes de travail, une gouvernance, un calendrier et un plan d'action avec des livrables concrets.

La description des « micro-pratiques » de l'équipe observée se basera sur ces deux étapes, même si nous donnerons plus d'importance à la deuxième partie, où le rôle de la RH en tant que participante à la stratégie « as practice » a été plus facile à observer et à évaluer. Bien que ce rôle puisse être observable dans toutes les réunions et ateliers du projet, nous nous sommes concentrés dans cette communication sur les réunions avec le Comité de pilotage du projet, car c'étaient les plus homogènes, constants, longs et riches de tout le projet. Ces réunions de pilotage ont eu lieu approximativement une fois par mois entre Mai et Décembre 2010.

Les observations de ces réunions ont fait l'objet d'une prise de notes systématique, qui constitue une bonne partie de notre recueil de données. Nous avons aussi mené 10 entretiens individuels avec des acteurs du projet (à la fois managers, RH et membres de l'équipe observée) quand nous avons estimé que cela était nécessaire pour avoir une meilleure compréhension du terrain observé. Il nous paraît important de préciser qu'il a été impossible pour nous d'enregistrer les diverses réunions, ateliers et entretiens car, comme Jarzabkowski et Seidl (2008) l'avançaient déjà, les enregistrements sont vus comme problématiques du à la nature confidentielle de la stratégie. Cependant notre prise de notes systématique lors des réunions et entretiens et notre journal de bord, que nous tenons depuis notre arrivée sur le terrain, font que nous disposions de suffisamment d'éléments d'observation et d'analyse pour mener cette étude. Enfin, nous avons aussi pu consulter des documents officiels tels que des communications externes, des comptes rendus ou des présentations sur le projet. Tout cela nous a permis une collecte et une analyse de données suivant le principe de la triangulation proposé par Yin (1991).

3. LE ROLE DES « L'ESTRATEGES RH »

Le rôle stratégique de l'équipe RH observée a été étudié en analysant ses « micro-activités » (Johnson et al., 2003), ou ses « micro-practices » (Rouleau, 2005) présentes dans les épisodes stratégiques, qui marquent l'avancement du projet observé et sur lesquels se base cette communication.

Dans le but d'organiser les comportements observés dans l'équipe, nous avons utilisé la structure des épisodes stratégiques proposée par Hendry et Seidl (2003), composée par trois grandes phases : initiation, conduite et finalisation. Dans chacune d'entre elles nous avons traité les principaux sous-rôles de l'équipe -en les baptisant avec un nom qui nous paraissait bien résumer leur comportement, comme par exemple « planificateur »- et en mettant en avant leur importance dans le progrès des pratiques stratégiques. Nous avons de même étudié et répertorié les compétences et qualités de l'équipe pour chacun des sous-rôles. Nous avons décidé de garder l'expression « compétences et qualités » pour simplifier les descriptions, mais nous mettons derrière non seulement les compétences et qualités de l'équipe, mais aussi toutes les capacités, attitudes connaissances, savoirs, et valeurs observés.

L'épisode stratégique sera précédé d'une section introductive dans laquelle nous expliquons le rôle de l'équipe dans la mise en place globale du projet, étape indispensable sans laquelle ces épisodes observés par la suite n'auraient jamais pu avoir lieu.

3.1. INTRODUCTION

A leur propre initiative, la première démarche de l'équipe RH a été de fournir au Comité Exécutif de l'entreprise un état des lieux sur leur positionnement dans le marché international des jeunes diplômés. Cette action avait pour objectif d'avoir leur accord et soutien pour le lancement de nouvelles politiques « Graduate » au niveau mondial, que la RH considérait comme indispensables. Grâce à une attitude entrepreneuruse, une maîtrise totale du sujet et une préparation très solide du dossier, la RH a réussi à faire avancer les réflexions de la Direction dans ces sujets en les amenant à valider les objectifs et le plan d'action proposés par la RH pour la mise en place de ce projet. Nous ne sommes pas en train de dire que la Direction de cette entreprise n'aurait pas demandé un jour à implémenter ces politiques, mais c'est sans aucun doute grâce aux démarches de l'équipe RH que ce le lancement a été fait à ce moment là, «avant qu'il ne soit pas trop tard», comme nous le confiait un membre de l'équipe.

Les sous-rôles RH observés dans cette partie introductive ont été les suivants :

« Diagnostiqueur »

La RH a du commencer en faisant un diagnostic complet des politiques « Graduate » de l'entreprise dans le but de pouvoir proposer un plan d'action qui réponde aux enjeux du marché des jeunes diplômés au niveau international. Le diagnostic interne a fait émerger les faiblesses des démarches actuelles et les priorités à donner aux nouvelles politiques, comme par exemple porter une attention particulière au recrutement de profils internationaux. Le diagnostic externe a mis en exergue le décalage entre « l'offre Graduate » de l'organisation et celle des principaux concurrents, et a contribué par la suite à la construction d'un plan d'action visant à rattraper ce retard et permettre à l'entreprise de devenir, dans le moyen terme, un employeur de référence parmi la population ciblée.

L'équipe a su faire preuve d'une fibre entrepreneuriale qui lui a permis de lancer ce projet. En plus d'une profonde maîtrise du sujet, d'autres capacités clés telles que l'analyse et synthèse, la rigueur et organisation et une claire vision stratégique et prospective ont été observées aussi.

« Promoteur »

Une fois le panorama du marché international des jeunes diplômés décrit, la RH a su se faire inviter au Comité Exécutif et convaincre la Direction pour qu'elle accepte de soutenir cette initiative mondiale. Toujours avec une attitude clairement entrepreneuriale, l'équipe a en plus fait preuve de capacités de persuasion et d'influence, qui lui ont fait gagner la confiance de la Direction et avoir son accord de principe et de moyens pour le projet.

Le fait que la Direction de l'entreprise accepte de recevoir l'équipe et que celle-ci ait la capacité de dialoguer avec eux et d'arriver à les convaincre de la nécessité d'implémenter ce projet, prouve pour nous « de facto » l'importance stratégique implicite de l'équipe en charge de la gestion des « Graduates » dans cette organisation.

« Concepteur »

« L'offre Graduate » à designer au niveau mondial devait être compétitive et cohérente: en externe, en ligne avec ses principaux concurrents et les attentes de la population ciblée ; en interne, en harmonie avec la culture de l'entreprise et les différentes régions impliquées. Il

s'agissait, en d'autres mots, d'une déclinaison pratique adaptée et cohérente de la volonté de l'entreprise d'avoir une approche plus professionnelle, attirante et internationale à la gestion du jeune talent.

En plus d'une expertise sur les pratiques et spécificités du marché international des jeunes diplômés, l'équipe RH a fait preuve d'innovation, capacité d'accompagnement du changement, vision long-terme et une bonne approche "Marketing RH", qui lui a permis de rendre l'offre séduisante auprès des populations cibles.

La structure basique du design, ce que nous pourrions appeler le "squelette", a été désignée et décidée de façon unilatérale par l'équipe, à la fois par une question de maîtrise du sujet et de temps, et validée par la Direction. Cependant, une fois les bases établies, elle a souhaité s'appuyer aussi sur les connaissances et idées d'autres collaborateurs de l'entreprise, comme nous allons le voir dans le chapitre suivant.

3.2. INITIATION

Cette phase est le début de tout épisode stratégique, qui vise à assurer les bases pour que la conduite de l'épisode puisse avoir lieu de façon satisfaisante. Les sous-rôles observés dans l'équipe RH dans cette partie initiative ont été les suivants :

« Recruteur »

La mission principale de la RH a été ici d'identifier les meilleures personnes pouvant assurer le suivi et les contributions nécessaires au projet, ce qui a mené à la constitution des groupes de travail et des instances décisionnelles, comme partie fondamentale de la gouvernance du projet. Ce « recrutement » en interne des contributeurs est d'autant plus important que la durée, la fréquence, le périmètre ou la séniorité des participants, peut avoir un impact sur le succès ou l'échec des réunions ou ateliers (MacIntosh et al., 2010) et même sur l'ensemble du projet.

Les noms de tous les contributeurs ont été d'abord proposés par le département RH en fonction de leurs préférences et de leur vision du projet, et ont été validés de façon descendante par rapport à la hiérarchie de l'entreprise. Ils ont tout d'abord choisi les deux « sponsors » du projet parmi les membres du Comité Exécutif de la banque. Ces deux

personnes ont accepté ce rôle, et l'équipe a alors validé avec eux le reste des noms du Comité de pilotage qu'ils avaient proposé. Après ça, la RH a enfin validé avec le Comité de pilotage les noms des contributeurs des groupes de travail. En tout cela fait plus de 30 personnes travaillant de façon régulière sur le projet, et ce, sans tenir compte des contributions plus ponctuelles d'autres collaborateurs. Etant capable de choisir et de proposer l'ensemble des personnes impliquées dans le projet, l'équipe RH observée a montré des fines capacités d'influence et persuasion, un sens "politique" aigu, des connaissances en fonctionnement et dynamique de groupe et toujours une bonne vision long-terme des sujets traités. En choisissant toute la gouvernance du projet, l'équipe a clairement conditionné l'ensemble de l'organisation, la structure et les résultats du projet.

« Chargé d'études stratégiques »

L'équipe observée a dû assurer les recherches, préparation et mise à disposition de tous les éléments nécessaires comme base de discussion et décision dans les différents ateliers et réunions de travail. Dans le cas de la gestion du jeune talent, la RH a assuré une bonne description des meilleures pratiques sur le marché dans le but que les propositions discutées ne tiennent pas seulement compte de la vision interne, mais aussi de la réalité du marché international des « Graduates ».

Une forte expertise dans le domaine, de la rigueur et organisation, une forte capacité de synthèse et d'analyse, de la réactivité et de l'innovation ont été indispensables à ce stade. En tant que responsable du choix des sujets qui sont traités de façon prioritaire dans les réunions et de la façon dans laquelle ils sont présentés, la RH a eu - de façon aussi bien consciente qu'inconsciente - un très grand impact ici aussi sur le déroulement des réunions et sur les décisions prises au long du projet.

« Planificateur »

L'établissement et le suivi du planning global du projet ont fait partie des « micro-pratiques » menées par l'équipe RH observée, tout comme l'identification, priorisation et gestion des grands sujets dans le projet. Elle a de même veillé au respect du calendrier, les échéances et les livrables au niveau mondial, condition clé de réussite.

Une vision stratégique et une bonne priorisation des sujets a été indispensable ici, aussi bien qu'une forte rigueur et organisation et une marquée fibre prospective, qui a permis de mener avec succès la conduite de l'épisode.

3.3. CONDUITE

La conduite est le cœur de tout épisode stratégique, le temps pendant lequel la plupart d'échanges ont lieu entre les différents acteurs impliqués et la phase qui conditionne de façon la plus significative le déroulement global de l'épisode. Les sous-rôles de l'équipe RH observés dans la conduite ont été les suivants :

« Animateur »

En s'appuyant sur les éléments de la partie « initiation », la RH s'est assurée que toutes les informations disponibles s'utilisaient dans les discussions et groupes de travail dans le but d'optimiser les échanges entre les acteurs impliqués. Un certain degré de neutralité de l'équipe sur le projet, qu'elle pilote pour le compte de la Direction, a rendu plus facile cette animation. Derrière la gestion de ces réunions se trouvait la volonté de la RH d'agir comme catalyseur des différentes idées et propositions présentées.

Des connaissances d'animation de groupes, de la coopération et esprit d'équipe, du leadership, des capacités interpersonnelles et communicatives et enfin des capacités d'influence et de persuasion ont été indispensables à ce stade.

En tant qu'animateur de groupes et personnes qui n'ont pas l'habitude de travailler ensemble au quotidien, la RH a aussi eu une très forte influence sur le débat et les décisions prises, pouvant faire avancer les discussions avec les arguments exposés par les participants, mais aussi avec ses propres raisons et idées, notamment grâce au recul et expertise sur le sujet.

« Risk advisor »

La RH a dû alerter des risques sous-jacents dans l'adoption (ou la non adoption) de certaines des décisions ou pratiques. Ce rôle a été d'autant plus important que, en tant que spécialiste, l'équipe RH est celui à avoir une vision la plus globale sur l'ensemble du projet.

Les principales qualités observées ici ont été une bonne sensibilité au risque, des capacités interpersonnelles, dialectiques, communicatives et de persuasion. Encore ici, une solide vision prospective s'est avérée comme indispensable.

« Accélérateur de décisions »

L'équipe RH observée est garante du bon déroulement des projets qu'elle gère : qu'ils progressent bien grâce aux bonnes décisions prises. Avec sa vision d'ensemble du projet, des objectifs, enjeux et priorités, l'équipe a joué un rôle clé dans l'avancement de décisions, qui a créé les circonstances propices pour que les décisions clés soient prises au bon moment, et par les bonnes personnes.

Pour ce faire, elle s'est appuyée sur une très forte orientation résultats, des solides capacités d'influence et de persuasion, un clair leadership et d'une capacité bien maîtrisée pour accompagner le changement.

3.4. FINALISATION

La finalisation est la phase qui clôture l'épisode stratégique et qui permet de le mettre en relation avec les futurs épisodes à venir. Le rôle de la RH est fondamental à ce stade pour optimiser ce moment clé, en assurant un bon suivi du projet après la fin de l'épisode et une bonne « passation » entre épisodes. Les sous-rôles de l'équipe RH dans cette finalisation ont été les suivants :

« Rapporteur »

En fin des réunions, l'équipe a rappelé les nouvelles décisions prises et s'est assuré qu'elles étaient ratifiées par les membres du Comité de pilotage. Elle s'est chargée de même de rappeler les responsabilités et le calendrier aux différents contributeurs pour suivre de façon réussie les étapes suivantes du projet.

Dans son rôle de « rapporteur », la RH s'est appuyé sur une solide rigueur et organisation, comme souvent au long du projet et sur des capacités interpersonnelles et de communication.

« Porte parole »

Après les réunions, l'équipe est devenue « porte parole » du Comité de pilotage, en s'assurant que les décisions qui avaient été prises pendant les réunions étaient bien comprises, respectées et qu'elles allaient être mises en place par tous les acteurs individuels et les équipes concernées.

Du leadership, très lié à la crédibilité acquise tout au long du projet auprès des contributeurs, combiné avec des bonnes capacités interpersonnelles, de dialectique et de communication, ont été observés ici. De même, une solide orientation résultats et une capacité à déléguer et à influencer ont été perçues comme indispensables.

« Accompagnateur »

La dernière des fonctions de l'équipe RH observée a été d'accompagner l'entreprise dans la mise en place des décisions prises pendant la phase de conduite. Pour ce faire, rigueur et organisation, une claire orientation résultats, une attitude coopérative et des capacités interpersonnelles et de communication ont été observées et identifiées comme fondamentales.

En cours de cette phase, la RH a dû élaborer en parallèle les éléments nécessaires pour préparer le suivant épisode stratégique de l'organisation, prenant comme point de départ les retours du terrain sur l'implémentation des pratiques et l'avancement global du projet.

Les sous-rôles, « micro-pratiques » et compétences et qualités observées de l'équipe RH sont résumés par phase de l'épisode stratégique dans le tableau ci-dessous :

Phases de l'épisode	Sous-rôle	«Micro-pratiques»	Compétences et qualités
INTRODUCTION	« Diagnostiqueur »	- Mener un diagnostic interne et externe sur les politiques « Graduate » de l'organisation - Construire un plan d'action adapté	- Fibre entrepreneuriale - Capacité de synthèse et d'analyse - Rigueur et organisation - Vision stratégique et priorisation des sujets - Vision prospective
	« Promoteur »	- Réussir à avoir l'accord (de principe et de moyens) du Comité Exécutif	- Fibre entrepreneuriale - Capacités de négociation, influence et persuasion

		pour le lancement du projet	- Vision stratégique
	« Concepteur »	- Design des nouvelles politiques et programmes « Graduate » de l'entreprise au niveau mondial	- Fort expertise sur les pratiques et spécificités du marché international des jeunes diplômés - Innovation - Capacité d'accompagnement du changement - Vision long-terme - Approche "Marketing RH"
INITIATION	« Recruteur »	- Proposer et faire valider la gouvernance du projet: tous les contributeurs réguliers (plus de 30 personnes)	- Sens "politique" aigu - Connaissances en dynamiques de groupe. - Vision long-terme - Capacités d'influence et de persuasion
	« Chargé d'études stratégiques »	- Identifier les priorités clés, faire des recherches et préparer toutes les informations disponibles comme base des discussions et décisions.	- Fort expertise sur le sujet - Rigueur et organisation - Capacité de synthèse et d'analyse - Réactivité - Innovation
	« Planificateur »	- Etablir et suivre le planning global du projet au niveau mondial, en incluant le calendrier, les deadlines et les livrables.	- Rigueur et organisation and organisation - Vision stratégique et priorisation des sujets - Vision prospective
CONDUITE	« Animateur »	- Animer les réunions de façon réussie et favoriser l'optimisation de l'information disponible et les idées et propositions débattues	- Connaissances d'animation de groupes. - Coopération - Leadership - Capacités interpersonnelles, de dialectique et de

			<p>communication</p> <ul style="list-style-type: none"> - Capacités d'influence et de persuasion
	« Risk advisor »	<ul style="list-style-type: none"> - Alerter sur les risques sous-jacents des propositions et décisions faites 	<ul style="list-style-type: none"> - Bonne sensibilité au risque - Capacités de persuasion - Capacités interpersonnelles, de dialectique et de communication - Vision prospective
	« Accélérateur de décisions »	<ul style="list-style-type: none"> - Encourager la prise des (bonnes) décisions et faites au bon moment et par les bonnes personnes 	<ul style="list-style-type: none"> - Orientation résultats - Capacités d'influence et de persuasion - Leadership - Capacité d'accompagnement du changement
FINALISATION	« Rapporteur »	<ul style="list-style-type: none"> - Rappeler les décisions prises et les responsabilités des contributeurs à la suite des réunions. 	<ul style="list-style-type: none"> - Rigueur et organisation - Capacités interpersonnelles et de communication
	« Porte parole »	<ul style="list-style-type: none"> - Confirmer que les décisions prises sont bien comprises, respectées et qu'elles vont être mises en place par tous les acteurs individuels et les équipes concernées. 	<ul style="list-style-type: none"> - Orientation résultats - Leadership - Capacité à déléguer - Capacités interpersonnelles, de dialectique et de communication - Capacités d'influence
	« Accompagnateur »	<ul style="list-style-type: none"> - Aider l'entreprise dans la mise en place des décisions prises en commençant à créer déjà le lien avec le futur épisode 	<ul style="list-style-type: none"> - Rigueur et organisation - Orientation résultats - Coopération - Capacités interpersonnelles et de communication

Conclusion

Les organisations accordent de plus en plus d'importance à la gestion du talent, courant en plein essor, à la fois d'un point de vue académique que professionnel. Cependant, la littérature sur la gestion du talent semble avoir négligé jusqu'à présent la gestion des jeunes diplômés, et la littérature qui traite ces « Graduates » ne fait pas le lien entre sa gestion et la stratégie de l'entreprise. Pourtant, ce lien nous paraît nécessaire pour tenir compte de la gestion de cette population clé parmi qui se trouvent les futurs dirigeants des organisations.

Pour faire avancer ce sujet, nous avons utilisé la méthode de l'observation participante complète pour étudier et comprendre les différents rôles et sous-rôles stratégiques d'une équipe RH responsable des politiques « Graduate » dans une banque de financement et d'investissement européenne. Le courant *strategy-as-practice* nous a donné une grille d'analyse et lecture des actions de cette équipe et de comment elle contribue à la stratégie de l'organisation observée. Le concept d'épisode stratégique a été utilisé pour structurer la restitution de résultats de l'observation.

En analysant les « micro-pratiques » de l'équipe RH observée, nous avons réussi à mettre en avant le rôle stratégique de cette équipe projet RH et à identifier les 12 sous-rôles et compétences clés de cette équipe. Ces sous-rôles permettent de comprendre en détail de quelle façon la RH a été actrice de la stratégie dans le contexte étudié.

Cette communication peut apporter des contributions à trois niveaux :

- Méthodologique : Puisque le courant *strategy-as-practice* est utilisé pour traiter des problématiques RH, ce qui constitue pour nous une application innovante et prometteuse de ce concept.
- Théorique : Dans la mesure où nous traitons une carence repérée dans la littérature : le lien entre la gestion des jeunes diplômés et la stratégie des organisations.
- Pratique : Car nous arrivons à expliquer de façon concrète comment les équipes projet RH peuvent devenir des constructeurs de la stratégie d'une organisation dans un contexte donné.

Références

- Adler, P.A., P. Adler et B. Rochford (1986), The Politics of Participation in Field research, *Urban Life*, 14 : 4, 363-367.
- Bouty, I. et M-L. Gomez (2010), Des ressources à la pratique : analyse de la stratégie légumière dans le champ de la haute cuisine, *Revue Française de Gestion*, 203, 149-161.
- Carter C., S.R. Clegg et M. Kornberger (2008.a), Strategy as Practice?, *Strategic Organization*, 6 : 1, 83-99.
- Carter C., S.R. Clegg et M. Kornberger (2008.b), S-A-P zapping the field, *Strategic Organization*, 6 : 1, 107-112.
- Chambers, E. G., M. Foulon, H. Handfield-Jones and E. Michaels (1998), The War for Talent, *McKinsey Quarterly*, 3, 44-57.
- Chanlat, J-F. (2006), La recherche en gestion et les méthodes ethnosociologiques, in P. Roussel et F. Wacheux , *Management des Ressources Humaines : méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, Bruxelles : De Boeck, 159-175.
- Chanal V. (2008), La stratégie en pratiques, dans *Le management : fondements et renouvellements*, Paris : Editions Sciences Humaines, 42-50.
- Collings, D.G. et K. Mellahi (2009), Strategic Talent Management: A review and research agenda, *Human Resource Management Review*, 19 : 4, 304–313.
- Golsorkhi, D. (2006), Vers une compréhension pratique de la pratique stratégique, dans D. Golsorkhi (ed.) *La fabrique de la stratégie : Une perspective multidimensionnelle*. Institut Vital Roux, Paris, Vuibert, 9-26.
- Gomez M.L., I. Bouty et C. Drucker-Godard, Knowing and cooking practices: behind the scene of a French grand restaurant, in D. Yanow (ed), *Knowing in organizations: a practice-based approach*, New York : ME Sharpe.
- Hayman, K. et A. Lorman (2004), Graduate training schemes have demonstrated accelerated promotion patterns. *Career Development International*, 9 : 2, 123-141.

- Hendry, J. et D. Seidl. (2003), The Structure and Significance of Strategic episodes: Social Systems Theory and the Routine Practices of Strategic Change, *Journal of Management Studies*, 40 : 1, 175-196.
- Jarzabkowski, P. (2004), Strategy as Practice: Recursiveness, Adaptation, and Practices-in-Use. *Organization Studies*, 25 : 4, 529–560.
- Jarzabkowski, P., J. Balogun et D. Seidl (2007), Strategizing: The Challenges of a Practice Perspective. *Human Relations*, 60 : 1, 5-27.
- Jarzabkowski, P. et D. Seidl (2008), Meetings as strategizing episodes in the social practice of strategy, *Organization Studies*, 29 : 11, 1391–1426
- Johnson G., L. Melin et R. Whittington (2003), Micro strategy and strategizing: towards an activity-based view, *Journal of management studies*, 40 : 1, 3-22.
- Jorgensen, D. (1989), *Participant Observation: a methodology for human studies*, London : Sage Publications Inc.
- Lapassade G. (1991) , *Ethnosociologie*, Paris : Klincksieck.
- Lapassade G. (1990), La méthode ethnographique, *Pratiques de formation-analyses*, 20.
- Lundy, O. et A. G. Cowling (1996), *Strategic human resource management*, London : Routledge.
- MacIntosh, R., D. MacLean et D. Seidl. (2010), Unpacking the effectivity paradox of strategy workshops: do strategy workshops produce strategic change?, in D. Golsorkhi (dir.) *Cambridge Handbook of Strategy as Practice*, Cambridge: Cambridge University Press, 291-309.
- McDermott, E., J. Mangan et M. O'Connor (2006), Graduate development programmes and satisfaction levels, *Journal of European Industrial Training*, 30 : 6, 456-471.
- McDonnell, A., R. Lamare, P. Gunnigle et J. Lavelle (2010), Developing Tomorrow's Leaders – Evidence of Global Talent Management in Multinational Enterprises, *Journal of World Business*, 45: 150-160.
- Mirallès, P. (2007), *Le Management des talents*, Paris : l'Harmattan.
- Peretti, J.M. (2009), *Tous talentueux* (Dir.), Paris : Eyrolles.

Perrot, S. (2004), Jeunes diplômés : comprendre les intentions de départ des nouveaux embauchés, *Revue Sciences de Gestion*, 206, 25-40.

Rouleau, L. (2005), Micro-Practices of Strategic Sensemaking and Sensegiving: How Middle Managers Interpret and Sell Every Day, *Journal of Management Studies*, 42 : 7, 1413-1441.

Scullion, H., D.G Collings et P.C. Caligiuri, (2010), Global Talent Management, *Journal of World Business*, 45, 105-108.

Stahl, G. K., I. Björkman, E. Farndale, S.S. Morris, J. Paauwe, P. Stiles, J. Trevor et P.M. Wright (2007), Global talent management: How leading multinational build and sustain their talent pipeline. *INSEAD faculty and research working papers*, 2007/24/OB.

Tarique, I. et R. Schuler (2010), Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research, *Journal of World Business*, 45, 122-133.

Whittington, R. (1996), Strategy as Practice, *Long Range Planning*, 29 : 5, 731-735

Whittington R. (2006), Completing the practice turn in strategy research, *Organization Studies*, 27 : 5, 613-634.

Whittington, R. (2007), Strategy practice and strategy process: family differences and the sociological eye. *Organization Studies*, 28 : 10, 1575-1586.

Yin, R.K. (1991), *Case Study Research, Design and Methods*, Newbury park, CA : Sage.