

## **LES MIDDLE MANAGERS DE LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES : UN ROLE DOUBLEMENT STRATEGIQUE**

**Julie Tixier**

Centre de recherche CREPA  
Université Paris IX-Dauphine  
Place du Maréchal de Lattre de Tassigny  
75 775 Paris cedex 16

E-mail : [julie.tixier@dauphine.fr](mailto:julie.tixier@dauphine.fr)  
julietixier@hotmail.com

**Christophe Torset**

Centre de recherche CREPA  
Université Paris IX-Dauphine  
Place du Maréchal de Lattre de Tassigny  
75 775 Paris cedex 16

E-mail : [christophe.torset@dauphine.fr](mailto:christophe.torset@dauphine.fr)  
ctorset@aol.com

### Résumé :

Si le rôle stratégique de la gestion des ressources humaines est aujourd'hui largement reconnu (Eichinger & Ulrich, 1995 ; Kochan 1997), rares sont les recherches qui visent à confronter et utiliser conjointement les concepts issus des ressources humaines et ceux issus du management stratégique. Les travaux traitant notamment du caractère stratégique des politiques RH manquent aujourd'hui pour dépasser le clivage entre ces deux champs scientifiques fortement interdépendants (Lengnick-Hall & Lengnick-Hall, 1988).

Cet article s'interroge sur le rôle des middle managers de la fonction ressources humaines dans le cadre de la croissance globale d'un groupe multinational. La situation particulière de ces acteurs les rend vecteurs de la stratégie organisationnelle et cristallise les interactions entre les problématiques de stratégie et de ressources humaines.

L'objet de cette recherche consiste en l'analyse du rôle et de la place des middle managers RH dans le déploiement stratégique.

Le groupe Cablex, leader mondial des systèmes de transport d'énergie, a connu une croissance rapide lors des deux dernières décennies, principalement par le biais de l'acquisition et de l'agrégation de petites structures.

Parvenue à une étape décisive de son évolution, la multinationale cherche à évoluer d'un mode de gestion ethnocentrique vers un style de management de type géocentrique (Perlmutter & Heenan, 1979 ; Malnight, 1995 ; Caligiuri & Stroh, 1995).

La relative hétérogénéité des différentes structures du groupe nécessite une stratégie d'harmonisation ambitieuse. Conformément aux conclusions de Pucik (1997), la direction du groupe décide alors de faire de la stratégie d'harmonisation et de développement des ressources humaines un axe majeur de la stratégie de globalisation.

Cette stratégie RH comporte deux orientations principales : l'harmonisation des outils et pratiques d'administration du personnel (ADP) et le développement de la gestion des ressources humaines (GRH). Cette distinction entre ADP et GRH est amplement présente dans la littérature académique (Brouwers & al., 1997 ; Ellig, 1997 ; Ulrich, 1997). Brouwers et al. (1997) les définissent respectivement comme : " gestion quantitative des effectifs et résolution des conflits " (ADP) et " adéquation et implication des ressources en vue d'atteindre les objectifs organisationnels " (GRH).

L'évolution vers un mode de fonctionnement de type géocentrique laisse alors une grande autonomie aux middle managers dans le déploiement de cette orientation stratégique. Les middle managers des ressources humaines (les directeurs RH régionaux chez Cablex) ont un rôle doublement stratégique : en tant que middle

managers, ils sont garants, au sein de la DRH, du respect de la vision stratégique de la direction et de sa bonne compréhension par les équipes opérationnelles (Nonaka, 1988 ; Floyd & Wooldridge, 1992, 1994 ; Langley & al., 1995 ; Laroche, 2000 ; Quy Nguyen, 2001). En tant que professionnels des ressources humaines, ils deviennent les catalyseurs de la réorganisation stratégique du groupe.

L'étude menée au sein du groupe Cablex vise à évaluer de façon exploratoire le degré d'appropriation de la stratégie des ressources humaines par les middle managers. Réalisée par le biais d'entretiens avec les différents niveaux hiérarchiques composant la direction des ressources humaines du groupe (du DRH groupe aux DRH régions), cette recherche met en évidence la diversité des modes d'appropriation de la stratégie par les managers. La distinction entre ADP et GRH, ainsi que l'évaluation du degré d'avancement du déploiement stratégique dans chaque région permettent de faire émerger trois types d'appropriation de la stratégie : sélective, homogène et difficile. La représentation utilisée est proche de celle développée par Bournois et al. (2000) dans leur étude des modes de gestion internationale de ressources humaines.

Quelques variables explicatives de cette hétérogénéité sont proposées et montrent que la vision que les managers ont de leur propre rôle est la dimension la plus directement liée aux modes d'appropriation. En revanche, la distinction ADP / GRH n'est pas un élément fortement discriminant de l'implication stratégique.

Cette étude met également en lumière les risques d'une évolution trop rapide et non préparée vers un mode de management de type géocentrique : la direction du groupe a décrété que les RH devaient être un axe prioritaire de la stratégie organisationnelle, mais sans ajuster les ressources en conséquence.

Mots-clés : middle managers, déploiement stratégique, administration du personnel, gestion stratégique des ressources humaines, multinationale.

# LES MIDDLE MANAGERS DE LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES : UN ROLE DOUBLEMENT STRATEGIQUE

## INTRODUCTION :

Souvent dépeint ou idéalisé comme un coordinateur, comme le ‘maillon manquant’ entre vision stratégique globale et réalités opérationnelles quotidiennes, le middle manager occupe une place particulière dans les entreprises. Malgré l’importance du rôle qui lui est attribué, rares sont les recherches ayant tenté d’analyser son rapport à la stratégie (Laroche 2000). Pour pouvoir effectuer la tâche de coordination qui lui est assignée, le cadre intermédiaire doit avant tout comprendre et s’appropriier la réflexion stratégique initiée par les dirigeants. Cette appropriation est souvent présumée, rarement testée.

L’ambition de ce travail de recherche est d’évaluer, de façon exploratoire, le degré d’appropriation de la stratégie par les middle managers des ressources humaines. La démarche de déploiement d’une stratégie de développement des ressources humaines, initiée en février 2001, dans une multinationale en pleine évolution est étudiée. La stratégie étant développée au niveau des directions du groupe et du pays, ce sont les directions régionales des ressources humaines qui sont ici assimilées au middle management. Le mode de diffusion de la stratégie de la direction de l’entreprise à destination des directions régionales est rigoureusement identique d’une région à l’autre. Dans ces conditions, l’analyse de l’évolution du déploiement de la stratégie dans les différentes régions entre février et octobre 2001 constitue un indicateur acceptable du degré d’appropriation de la stratégie par les middle managers. Cet article cherche à mettre en relief le rôle doublement stratégique des middle managers de la fonction RH, induit à la fois par leur position charnière dans l’organisation et par la nature même de la fonction RH. Le cas étudié nous montre que le déploiement de la stratégie n’est pas nécessairement homogène au sein d’un même groupe. Nous cherchons donc les raisons de ces disparités dans l’implantation d’une nouvelle stratégie RH.

Après avoir présenté le contexte général d’évolution de l’entreprise et le mode de déploiement de la stratégie (1<sup>ère</sup> partie), nous mettons en avant les résultats de l’étude, effectuée sur la base d’une recherche approfondie sur site, qui montrent la forte hétérogénéité des comportements des middle managers au regard du déploiement de la stratégie de gestion des ressources humaines (2<sup>ème</sup> partie). Nous analysons finalement dans une troisième partie les disparités d’appropriation, en distinguant les notions d’administration du personnel (ADP) de la gestion des ressources humaines (GRH) avant de nous pencher sur quelques explications potentielles de ces différences.

## 1. LE CADRE DE LA RECHERCHE : LE DEPLOIEMENT D’UNE ORIENTATION STRATEGIQUE DANS UNE MULTINATIONALE

### 1.1. Présentation du contexte organisationnel général de Calex et de la fonction ressources humaines

#### ▪ Une organisation en mouvement :

Le groupe Calex<sup>1</sup> est un des leaders mondiaux de la distribution d’équipements électriques. Présent dans plus de trente pays, le groupe réalise un chiffre d’affaires supérieur à sept mille Euros, dont plus des deux tiers hors de son marché domestique, et emploie plus de 25 000 personnes dans le monde.

Le groupe s’est développé rapidement, acquérant en une quinzaine d’années de nombreuses sociétés de distribution de matériel électrique sur quatre continents. Cette internationalisation par croissance externe s’est effectuée à marche forcée, dans un souci d’atteinte de taille maximale. Elle pose aujourd’hui un certain nombre de problèmes à la direction du groupe, principalement en terme d’hétérogénéité des modes de fonctionnement des entités et filiales composant le groupe.

---

<sup>1</sup> Calex est un nom d’entreprise fictif pour respecter la confidentialité des données.

L'histoire récente de la société Cablex met en évidence les raisons immédiates de la forte hétérogénéité des pratiques et outils de gestion utilisés. La croissance externe par intégration verticale, qui a permis à l'entreprise de se positionner comme un leader mondial de la distribution de supports de transport énergétique, a également mis en lumière deux constats : d'une part, le manque d'harmonisation des outils et pratiques de gestion utilisés dans les différentes entités du groupe n'est plus compatible avec les ambitions globales du groupe. La recherche de synergies organisationnelles doit donc devenir un axe de développement majeur des années à venir. D'autre part, cette absence d'harmonisation et le manque de culture organisationnelle, l'absence de visibilité quant à l'évolution du groupe, ont entraîné quelques problèmes organisationnels

Le métier principal de Cablex est la distribution. Cette entreprise ne produit pas, mais possède un réseau de distribution particulièrement fragmenté. Depuis quelques années, Cablex cherche à structurer son réseau et à l'harmoniser. L'activité de distribution du groupe Cablex est évidemment très sensible à la qualité des ressources commerciales. La nécessité de 'digérer' les différentes acquisitions, de favoriser le développement d'un sentiment d'appartenance au groupe, devient de plus en plus évidente. La forte volatilité des équipes commerciales est directement associable à un risque important de détérioration du portefeuille de clientèle et donc à une baisse du chiffre d'affaires. Les quelques démissions qu'ont connues certaines agences commerciales amènent la direction du groupe à s'interroger sur les ressorts de motivation permettant de développer l'efficacité commerciale. La mobilisation du personnel opérationnel en agence devient un objectif prioritaire et la vision stratégique du groupe se réoriente autour de l'intégration des acquisitions et du développement d'une culture de groupe nécessaire à la motivation des équipes commerciales (Borgi, 2001).

Si le groupe Cablex comprend un grand nombre de filiales sur quatre continents, toutefois, il ne peut être qualifié de transnationale au sens de Doz et Prahalad (1986). En effet, le groupe a jusqu'à présent fonctionné suivant un mode de management plutôt ethnocentrique (siège au sein du pays d'origine, 90% des expatriés provenant du pays d'origine, ...), et cherche à évoluer vers un mode de management géocentrique suivant une progression comparable à celle étudiée par Malnight (1995).

Cablex est aujourd'hui contrainte d'évoluer compte tenu de ses ambitions mondiales et de la pression de son environnement, comme le soulignent Huault et Allouche (1998) :

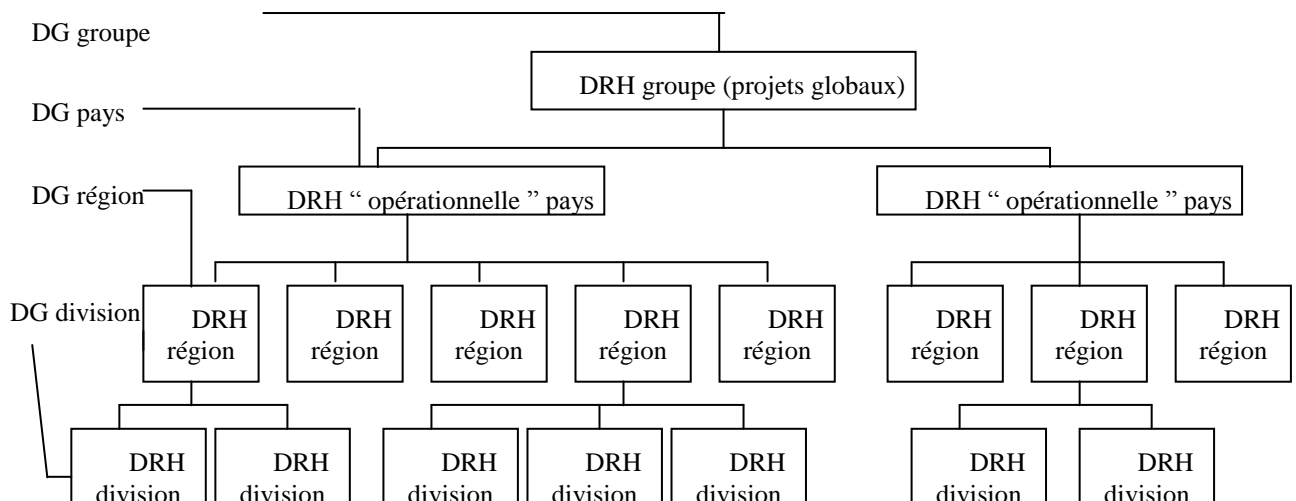
*“La turbulence exacerbée des environnements, l'internationalisation et l'extension des frontières géographiques de la firme ont remis en cause la pertinence des structures organisationnelles classiques mises en place dans les grandes entreprises ”*

Cette évolution répond à une stratégie d'internationalisation de la structure qui passe par une nécessaire harmonisation des pratiques et outils de gestion au sein des filiales et régions pour créer un groupe. Ce besoin de cohérence provient essentiellement de l'histoire de Cablex qui s'est construit autour de l'agrégation d'un grand nombre de petites structures réparties sur quatre continents.

▪ **La direction des ressources humaines de Cablex : de l'administratif au stratégique**

L'organisation de la DRH suit le mode d'organisation matriciel de l'ensemble des services fonctionnels du groupe. Les ressources humaines sont divisées en deux types de fonctions : l'une proche du terrain et en relation constante avec les managers opérationnels au niveau des régions, centralisée par une DRH pays ; l'autre en charge du développement de projets du groupe

*Figure 1 : Organisation de la direction des ressources humaines de Cablex*



Nous détaillons par la suite l'organisation des DRH de région, puisque au sein du pays étudié, les cinq DRH régionales ont chacune développé une organisation spécifique (soit par projets, soit par divisions régionales, soit mixtes).

La construction récente de Cablex détermine les modes de coordination des différentes directions des ressources humaines (groupe, pays, régions). Toutes les structures régionales ont été créées, dans le pays étudié, au mois de septembre 1999. Auparavant, le pays était composé d'une somme d'enseignes de taille variables et réparties de façon aléatoire sur le territoire. Cela signifie que toutes les structures en place ont la même ancienneté, que les personnes ont la même antériorité dans le poste et surtout possèdent les mêmes informations concernant la stratégie. En effet, l'ensemble de la communication relative au déploiement de la stratégie au sein de ce pays, a été réalisée simultanément auprès des cinq DRH régionaux au cours de réunions mensuelles communes, organisées par le DRH du pays. Ces réunions d'informations et d'échanges sont effectuées en support de la diffusion d'un certain nombre d'outils de reporting créés pour essayer de contrôler, gérer et mobiliser les ressources humaines du groupe. Ces outils sont principalement des outils de reporting liés aux activités du système de paie (gestion des effectifs, des absences, répartition des salariés par statuts...).

Aujourd'hui, la DRH du groupe veut faire évoluer la stratégie de ressources humaines de Cablex, d'une gestion de type 'administration du personnel' (ADP) vers une gestion des ressources humaines. La distinction entre l'administration du personnel et la gestion des ressources humaines est largement établie dans la littérature de ressources humaines (Brouwers et al. (1997), Ellig (1997), Ulrich (1997)). Brouwers et al. (1997) les définissent respectivement comme : " *gestion quantitative des effectifs et résolution des conflits* " (ADP) et " *adéquation et implication des ressources en vue d'atteindre les objectifs organisationnels* ".

*Figure 2 : Distinction entre l'administration du personnel et la gestion des ressources humaines - D'après Brouwers et al (1997)*

	<b>Administration du personnel</b>	<b>Gestion des ressources humaines</b>
<b>Conception de l'homme</b>	Postulat de l'homme économique	Postulat de l'homme en quête de se réaliser
<b>Projet d'organisation</b>	Organisation scientifique du travail	Direction par objectifs
<b>Rôle de la fonction RH</b>	Développer des systèmes de contrôle et de stimulation afin de réduire la résistance des hommes au travail	Etre support à la délégation de responsabilité, assurer la motivation du personnel et son engagement vis-à-vis des objectifs
<b>Champ d'action de la fonction RH</b>	Contrats de travail, systèmes de rémunérations stimulants, systèmes de contrôle formels, règles et procédures	Etude prévisionnelle des besoins de personnel, connaissance du " potentiel " (sélection, appréciation), définition de politiques de personnel (gestion des carrières, plans de formation), mise en œuvre de la gestion du personnel.
<b>Statut de la fonction RH</b>	Service administratif	DRH (manager)
<b>Forme d'intégration recherchée</b>	L'homme est considéré comme un exécutant qu'il faut contrôler – stimulation uniquement pécuniaire	L'homme est considéré comme une ressource, un potentiel à gérer – stimulation par la motivation, la participation, l'auto-contrôle.

Nous retrouvons ces deux types de gestion du personnel au sein du groupe Cablex, et cette distinction entre administration du personnel et gestion du personnel se retrouve dans le choix d'utilisation de certains outils et projets. L'axe stratégique dont nous étudions le déploiement (cf. partie 1.2), est composé de huit items répartis comme suit :

- administration du personnel : recrutement, formation, entretiens annuels d'évaluation, harmonisation des intitulés de postes ;
- gestion des ressources humaines : gestion des compétences, détection des potentiels, gestion de la mobilité interne, établissement d'organigrammes prévisionnels.

La distinction entre le technique et le stratégique est assez fréquente dans la littérature en ressources humaines (étude de Huselid, Jackson et Schuler (1997) citée par Grimand et Vandangeron-Derumez (2000)), et est parfois considérée comme significative d'une transformation du rôle des DRH au sein des entreprises. Ulrich (1997) retrace l'évolution de la fonction ressources humaines de l'administratif vers le stratégique. Il souligne que si le volet administratif n'est pas correctement effectué, les professionnels des ressources humaines ne peuvent assurer leur rôle stratégique. L'enjeu réside alors dans l'équilibre et l'ajustement entre les deux volets de la fonction.

Pour faire évoluer les pratiques actuelles et répondre à la stratégie plus globale d'orientation géocentrique, la direction du groupe Cablex veut tout à la fois harmoniser les aspects techniques de la gestion des ressources humaines et en développer les aspects stratégiques. Ce sont ces deux objectifs que l'on retrouve dans le déploiement de l'axe stratégique 'harmonisation et développement des ressources humaines'.

## 1.2. Le rôle doublement stratégique des middle-managers RH

### ▪ Le rôle stratégique de la fonction RH

L'adoption de la nouvelle vision stratégique pose un certain nombre de questions quant aux moyens permettant sa diffusion. Il apparaît très rapidement, comme cela a déjà été identifié par la littérature de recherche (Foucher, 1993 ; Ederlé, 2000) que les ressources humaines constituent une voie préférentielle pour expliquer et déployer la vision de la direction du groupe. Il est alors décidé de faire de l'orientation stratégique 'harmonisation et développement des ressources humaines' un des axes prioritaires de déploiement de la stratégie de mise en cohérence.

Kochan (1997) lorsqu'il se réfère aux sept priorités déterminées par Eichinger et Ulrich (1995), considère que la première priorité d'un service de ressources humaines aujourd'hui, est d'aider son organisation à se réinventer et se reconfigurer pour être plus compétitif. Pour lui, la fonction ressources humaines a un rôle essentiel à jouer au sein des entreprises, mais si les DRH se rapprochent de plus en plus des structures de management et ont un rôle stratégique croissant, elles doivent trouver un équilibre pour préserver leurs relations avec les salariés.

Lorsque Pucik (1997) se demande si les ressources humaines dans le futur seront plutôt un obstacle ou un champion de la globalisation, il en conclut que si une entreprise souhaite devenir globale, elle doit se doter d'une politique de gestion des ressources humaines et d'outils adaptés. Pour lui, cette globalisation passe nécessairement par une augmentation de la mobilité et une plus grande diversité à la fois des ressources humaines de l'entreprise et au sein des professionnels de ressources humaines. C'est pourquoi Cablex a choisi de déployer prioritairement sa nouvelle vision stratégique par le biais de l'axe de la politique de ressources humaines

Foucher in Petit *et al.* (1993) établit une classification des rôles des DRH en fonction de quatre types d'apports:

- *"des apports stratégiques : vision d'une gestion des ressources humaines, évaluation des pratiques, conception d'une culture et d'un climat, soutien de la stratégie d'entreprise par l'harmonisation des pratiques fonctionnelles, agent de changement [...]"*
- *des apports professionnels et techniques : gestionnaire d'activité fonctionnelles et administratives, conseiller auprès des cadres hiérarchiques, chargé de résoudre les problèmes courants de gestion des ressources humaines [...]"*
- *des apports au fonctionnement et à la cohérence de l'organisation : agent d'uniformisation, transmetteur de valeurs [...]"*
- *des apports à la réalisation des objectifs de gestion des ressources humaines : stimulateur de rendement, protecteur de la santé physique et mentale."*

Les différents niveaux de DRH au sein du groupe Cablex représentent différents types d'apports possibles. En effet, nous considérons que la DRH du groupe a un apport stratégique à jouer lorsqu'elle édicte la stratégie de gestion des ressources humaines et lorsqu'elle crée de nouveaux outils de gestion dédiés au développement des ressources humaines (la gestion des compétences, les organigrammes prévisionnels ...). La DRH "opérationnelle pays" a un rôle qui peut varier en fonction de la taille du pays. Au sein du groupe Cablex, certains pays représentent environ 300 personnes, alors que le pays que nous avons choisi d'étudier plus particulièrement est composé d'environ 6000 personnes (une des plus importantes filiale du groupe). Dans notre cas, la DRH "opérationnelle pays" doit apporter à la filiale une cohérence dans son organisation et une harmonisation des pratiques. C'est la DRH région qui a un rôle de terrain et de gestion quotidienne par ce que Foucher désigne par un apport technique et professionnel. La DRH de division se doit de réaliser les objectifs de gestion des ressources humaines. Comme nous le décrivons dans l'analyse des pratiques de chacune des DRH région, les outils de gestion des ressources humaines et leurs usages sont très différents d'une région à l'autre.

La nouvelle stratégie de gestion des ressources humaines édictée par la DRH du groupe, se positionne au croisement des différents types d'apports possibles. En effet, la nouvelle stratégie qui est déployée au sein de Cablex s'appuie sur des éléments à la fois de stratégie, lorsque la DRH groupe détermine la vision de la GRH, considérant que la GRH doit jouer un rôle important dans les choix d'orientation du groupe. L'évolution de Cablex vers un mode de coordination géocentrique implique également une harmonisation des pratiques et des outils de gestion RH. Cette mise en cohérence, qui suit un processus top-down de détermination des outils (par exemple les organigrammes prévisionnels, la détection des potentiels ....), est toutefois mise en œuvre au sein des pays et des régions. De la même manière, les apports techniques et professionnels sont structurés par la DRH du groupe, mais réalisés au quotidien au sein des régions. Cette perspective semble très proche de celle étudiée par Sire chez France Télécom (Sire, 2001).

#### ▪ **Le rôle stratégique des middle managers**

L'axe stratégique analysé ici consiste en l'harmonisation des pratiques et outils de gestion des ressources humaines. L'organisation de la fonction RH du groupe Cablex (voir figure 1) comporte quatre strates hiérarchiques principales. Il est alors nécessaire de s'interroger sur ce que l'on peut considérer être le 'middle management'.

Les définitions du manager et du middle manager, lorsqu'elles existent, sont rarement précises et autorisent donc toutes sortes d'interprétations. Coopey & al. (1997), dans leur étude sur l'innovation, définissent le manager comme "Une personne dans une position formelle incluant des responsabilités pour le travail d'autres personnes et pour d'autres ressources, notamment financières". Quy Nguyen (2001) dans une étude portant sur l'implication des middle managers dans les processus de changement les définit comme "*tout manager deux niveaux en dessous du directeur général et un niveau au-dessus des travailleurs et opérationnels de terrain*".

Bien que les éléments de définition utilisés par Coopey et al. (1997) soient relativement vagues, notamment du fait de la forte contingence de cette tentative de définition aux structures et types d'activités analysés, nous pouvons considérer que les directeurs régionaux des ressources humaines interrogés au sein de Cablex sont des middle managers. Satisfaisant aux critères définis par Quy Nguyen (2001), le mode de fonctionnement de l'entreprise laisse aux directeurs régionaux une marge de manœuvre et une autonomie dans la gestion de leurs activités suffisamment conséquente pour qu'ils soient considérés comme responsables de leurs ressources et du travail effectué par leurs subordonnés. De plus, l'analyse que nous menons ici s'intéresse uniquement au déploiement de la stratégie RH dans un des pays du groupe. Dès lors, le niveau d'analyse ne prend que peu en compte la direction RH groupe dont les analyses et recommandations sont élaborées conjointement avec la direction pays. C'est donc la direction pays qui est ici considérée comme étant le top management, responsable de la création et de la diffusion de la vision stratégique applicable aux ressources humaines dans le pays en question. Les directions régionales des ressources humaines sont donc l'échelon coordinateur entre vision stratégique globale et actions opérationnelles, elles constituent le middle management.

La littérature de recherche en organisation et en management stratégique s'est très longtemps contentée d'observer les dirigeants d'entreprise, minorant le rôle des managers de niveau intermédiaire (Nonaka 1988, Mintzberg 1994, Langley & al. 1995, Laroche 1995) ou l'assimilant uniquement à la mise en œuvre de la stratégie. Cette conception réductrice et fortement hiérarchisante des rôles respectifs des différents niveaux de l'organisation trouve notamment sa source dans les approches rationnelles des processus stratégiques (Mintzberg 1990, Langley & al. 1995) et dans la distinction formelle entre réflexion/décision et action (Laroche 1995, Martinet 2001).

De nombreux travaux ont pourtant montré l'importance de l'ensemble des membres organisationnels dans la démarche stratégique (Bower 1970, Burgelman 1983, 1991, Noda & Bower 1996, Wilcox King & al. 2001), tant dans la conception (Wooldridge & Floyd 1990, Hart & Banbury 1994, Mintzberg 1994) que dans la mise en oeuvre de la stratégie (Bonnet 1986, Guth & MacMillan 1986, Barnett 1996, Goshal & Bartlett 1998).

Initié au niveau de la DRH groupe au début de l'an 2000, l'axe stratégique 'harmonisation et développement RH' a en effet été déployé selon la méthode de la cascade : les principes généraux et objectifs sont définis par la DRH groupe et les DRH pays qui sont garantes de la cohérence et de l'harmonisation, puis communiqués de façon lâche (au sens de Weick 1995) aux responsables régionaux. La raison principale de ce déploiement en escalier et en deux temps qui vise à impliquer les middle managers dès la phase de réflexion est principalement liée à la nature même de l'axe stratégique en cours. Les huit dimensions de l'orientation stratégique<sup>2</sup> analysée relèvent en effet très largement de la notion de 'ressources humaines de terrain'. Parmi les managers interrogés, nombreux sont ceux qui ont fait explicitement référence à cette dimension opérationnelle du déploiement de stratégie.

Une première réunion rassemblant les cinq directeurs régionaux des ressources humaines est organisée autour de ce thème en février 2001. Il ne nous a pas été possible d'obtenir un état des lieux des développements RH réalisés entre septembre 1999 et février 2001 au sein des régions. Toutefois, la construction des structures des régions a nécessité en priorité un grand nombre de recrutements ainsi qu'un travail d'intégration et des structurations du personnel des régions, qui n'a pas laissé la place aux initiatives de développement des aspects exploratoires de la GRH.

La finalité de l'orientation stratégique (constitution et mise en place d'un système d'informations RH global) est présentée et expliquée aux middle managers en février 2001. Il leur est expliqué en quoi ce nouveau système d'informations est un support indispensable à l'harmonisation et au développement des huit thèmes de la stratégie des ressources humaines. Mais les caractéristiques précises et la démarche de mise en oeuvre de ces dimensions ne sont pas précisées : il est demandé implicitement à chaque responsable régional de réfléchir aux modalités de développement et de mise en oeuvre de ce projet d'harmonisation dans ses propres services. L'ambition de cette démarche de déploiement est de recueillir suffisamment d'informations sur les pratiques et besoins des régions pour organiser ensuite une sorte de 'benchmarking' interne, en retenant pour le déploiement final et la deuxième phase du déploiement stratégique (développement du système d'informations) les meilleures pratiques pour chaque dimension du projet.

Une réunion mensuelle est alors organisée entre les cinq directeurs régionaux des ressources humaines et le directeur RH pays. Chacune de ces rencontres est l'occasion de faire le point sur le déploiement stratégique. Chaque région est invitée à présenter l'avancement de sa réflexion sur les huit dimensions composant l'orientation. Les analyses de faisabilité et nouvelles idées de mise en oeuvre de la réforme sont discutées et critiquées, le principe étant de constituer une base de connaissance commune permettant un développement harmonieux et cohérent de la politique de ressources humaines du groupe. Le rôle des middle managers (ici les directeurs régionaux des ressources humaines) est donc largement enrichi par rapport à ce qu'il était précédemment. D'applicateurs de procédures et coordinateurs de l'action des divisions dont ils avaient la charge, les middle managers deviennent théoriquement pleinement en charge du contenu et des modalités de l'axe stratégique 'harmonisation et développement des ressources humaines'.

Ce type de déploiement de stratégie n'est envisageable et réalisable que si l'ensemble des middle managers s'approprient efficacement et rapidement les grandes lignes de la vision stratégique qu'ils doivent mettre en application. L'analyse de cette appropriation met pourtant en lumière les fortes disparités entre régions.

---

<sup>2</sup> Gestion des compétences, détection des potentiels, gestion de la mobilité interne, établissement des organigrammes prévisionnels, recrutement, entretiens annuels d'évaluation, formation et l'harmonisation des intitulés de postes



## **2. L'APPROPRIATION DE LA STRATEGIE PAR LES MIDDLE MANAGERS : LE REGNE DE LA DIVERSITE**

### **2.1. Méthodologie d'analyse du déploiement**

Notre recherche, de type exploratoire, vise à analyser le degré d'appropriation de la stratégie par les middle managers. Nous avons choisi de nous cantonner à l'analyse des middle managers des ressources humaines au sein d'un seul pays du groupe Cablex. Ce choix est dicté par deux éléments. D'une part, la position de l'un des auteurs, en convention CIFRE au sein de la DRH de Cablex, a permis un recueil de données privilégiées au sein de la fonction ressources humaines. D'autre part, le pays étudié présente une forte cohérence organisationnelle, du fait notamment de la création simultanée de l'ensemble des structures RH régionales.

Ce choix conditionne nécessairement l'approche retenue pour la définition des middle managers. Dans cette étude, les middle managers de la fonction RH sont les directeurs régionaux, le top management étant constitué de la DRH groupe et de la DRH pays qui fonctionnent en collaboration très étroite et peuvent donc ici être confondues.

#### **▪ Recueil et analyse des données**

Le positionnement de l'un des chercheurs en convention CIFRE et son rapport au terrain a largement déterminé notre méthode de recherche. A cette occasion, nous avons eu connaissance des documents diffusés au fur et à mesure par les DRH, nous avons assisté à plusieurs réunions annuelles organisées par la DRH groupe pour communiquer la stratégie aux DRH des pays, et nous avons interviewé les acteurs des différents niveaux hiérarchiques (DRH groupe, DRH pays ainsi que les cinq DRH régionaux).

Au cours de ces entretiens semi-directifs centrés, nous avons évoqué de façon générale le travail, la fonction de gestion de ressources humaines et l'organisation de chacune des directions ; plus précisément, nous avons abordé les huit dimensions composant le versant RH de la nouvelle vision stratégique : le recrutement (fréquence, méthode, responsables...), la formation, la gestion des compétences, les organigrammes prévisionnels, la gestion de la mobilité, les entretiens individuels d'évaluation, la détection des potentiels et l'harmonisation des intitulés de postes. Ces huit dimensions principales du déploiement de l'axe stratégique 'harmonisation et développement des ressources humaines' sont fréquemment identifiées dans la littérature de gestion des ressources humaines (Pichault, Nizet, 2000 ; Petit et al, 1993 ; Bournois, Defelix, Retour ; 2000).

Le déroulement de nos entretiens s'apparente aux entretiens de Bournois et al. (2000) qui, lors de leur étude sur des thèmes tels que les rapports entre le siège et les filiales ou encore le degré de formalisation, proposent une grille d'analyse de la Gestion Internationale des Ressources Humaines (GIRH) à l'aide de quatre cas d'entreprises.

L'ensemble de ces entretiens a donné lieu à des retranscriptions qui ont servi de base à l'analyse des profils des cinq régions. L'analyse des données a été effectuée sur la base d'une analyse de contenu par thèmes (Bardin 1998). L'ensemble des données recueillies lors des différentes phases de la recherche (minutes de réunions, documents internes, etc.) ont permis de contextualiser l'analyse et de recueillir des données globales sur les objectifs du déploiement de stratégie, sur les modalités du déploiement et sur les modes d'organisation et de coordination de l'ensemble des régions.

L'appropriation de l'axe stratégique par les middle managers (directeurs régionaux des ressources humaines) est évaluée selon deux sources distinctes :

- d'une part l'analyse des entretiens effectués avec chaque middle manager permet de recueillir leur perception de chacune des huit dimensions de la stratégie et l'avancement de leur réflexion quant à leur déploiement,
- d'autre part, les informations recueillies par l'un des chercheurs en poste dans l'entreprise, notamment lors de réunions sur le déploiement de la stratégie, permettent, sur la base d'analyses comparatives et de constatations 'de visu', d'évaluer le degré d'évolution du déploiement de stratégie dans chaque région. A cet effet, une cartographie de l'avancée du déploiement stratégique, basée sur l'analyse des huit dimensions du projet, a été établie puis validée par les directions groupe et pays des ressources

humaines, en distinguant notamment l'avancement sur les outils d'administration du personnel (ADP) et sur les thèmes de développement des ressources humaines.

Nous estimons l'appropriation de la stratégie par les managers en évaluant le degré d'avancement du déploiement entre février (date de lancement du projet stratégique RH) et octobre 2001. Le degré d'avancement du déploiement est analysé à partir du constat d'évolution des pratiques et de la maturité affichée par le middle manager sur chacune des dimensions de l'orientation stratégique. Ces analyses dont les résultats sont détaillés ci-après (partie 2.2) ont été validées auprès des opérationnels de la DRH du groupe, ainsi que la DRH du pays.

## 2.2. Les réalités du déploiement : une appropriation très inégale de la stratégie

Lors de notre étude sur le terrain, nous avons cherché à établir un profil pour chaque région étudiée et à caractériser le mode de gestion des ressources humaines dominant dans la région en distinguant les outils utiles à l'administration du personnel et les outils de gestion des ressources humaines (cf. partie 1.1.).

C'est donc au travers de l'organisation de la fonction ressources humaines et de l'usage des huit outils que nous présentons les cinq profils des régions. Les représentations graphiques illustrent le degré d'évolution du déploiement de la stratégie dans chaque région. Elles reprennent les huit dimensions de l'orientation stratégique et ont été construites en notant de la façon suivante l'évolution sur chaque thème entre février 2001 (lancement du déploiement stratégique) et octobre 2001 :

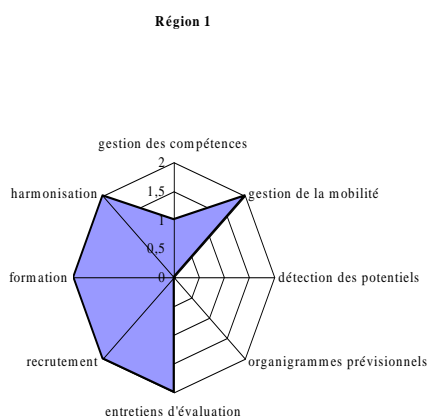
- 0 : aucune différence notable dans les pratiques et pas d'éléments de réflexion sur les modalités de déploiement ;
- 1 : un début de changement dans les pratiques et/ou une réflexion bien avancée sur la façon de les modifier ;
- 2 : forte évolution constatée sur les pratiques de gestion de la dimension étudiée et/ou réflexion finalisée sur les voies d'amélioration.

Ces représentations graphiques et les analyses qu'elles illustrent ont été validées par les directions des ressources humaines du pays et du groupe.

### • Région 1 : Un déploiement sélectif

La région 1 est composée d'environ 1300 salariés, gérés par 10 personnes au sein de la direction des ressources humaines, dont 5 personnes en charge de l'ADP et 5 autres de la gestion des ressources humaines.

La première région tient sa spécificité de son organisation du service des ressources humaines. En effet, c'est la seule région qui a découpé sa fonction RH en différentes fonctions (recrutement, formation, relations sociales, ADP).



L'analyse du degré d'avancement du déploiement de la stratégie RH dans la région 1 met en évidence la forte disparité entre les huit dimensions. Les items relatifs à l'administration du personnel (harmonisation des intitulés de postes, formation, recrutement et entretiens annuels d'évaluation) ont tous fait l'objet d'une réflexion approfondie aboutissant à une modification des pratiques.

A l'inverse, les éléments relatifs au développement des ressources humaines (gestion des compétences, gestion de la mobilité, détection des potentiels et organigrammes prévisionnels) ont été négligés, à l'exception de la mobilité.

Le profil global de déploiement qui se dégage est donc largement lié aux aspects ADP de la fonction, ce que confirme implicitement le directeur régional en charge du déploiement :

“ Pour moi le système RH c’est ça, c’est job, compétences, formation, budget. Un quatrième pôle qui me semble à moi moins utile ... enfin qui n’est pas la priorité, c’est l’aspect gestion des postes et du recrutement ”.

- **Région 2 : Un déploiement rapide et homogène**

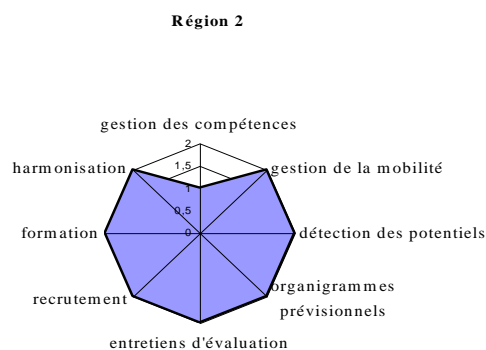
La région 2 compte environ 1500 salariés et est assez vaste géographiquement en comparaison avec la région 1. La direction RH régionale (13 personnes) est composée de deux entités distinctes : 6 personnes s’occupent uniquement de l’administration du personnel pour l’ensemble de la région ; 7 autres personnes constituent le pôle ‘gestion des ressources humaines’. Ce pôle est organisé en deux divisions (réparties géographiquement) avec un responsable RH de division au sein de chacune d’entre elles et, en support de ces RH de division, deux personnes sont chargées de gérer la formation, le suivi des contrats, les relations sociales...

Le DRH a évoqué et décrit spontanément les huit items du déploiement stratégique. La spécificité de son discours, tient au fait qu’il semble avoir une vision globale du métier de RH et que l’ensemble de ces outils de GRH apparaissent comme liés et formant une politique de gestion des ressources humaines globale et cohérente.

Le déploiement de la région 2 est caractérisé par une forte volonté d’évolution, à la fois sur les thèmes liés à l’administration du personnel et sur ceux liés au développement des ressources humaines, comme l’illustrent les propos du directeur RH régional :

“ Moi, je veux avoir des gens qui sont sur le terrain et qui ont une approche globale du système. ”

La figure ci-contre illustrant l’avancée du déploiement de la stratégie RH dans la région 2 met en lumière la forte homogénéité du développement. Toutes les dimensions ont fait l’objet d’une réflexion approfondie et d’une modification des pratiques, sans distinction entre ADP et GRH. Seule la gestion des compétences a relativement moins progressé.

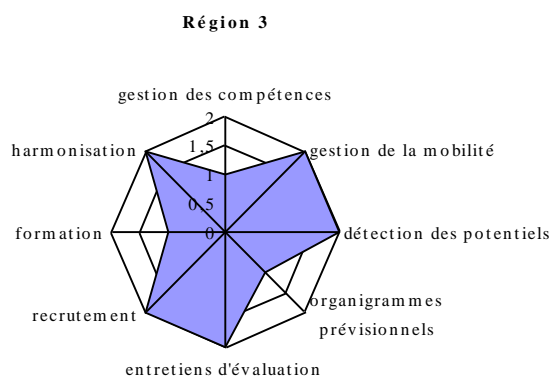


mobilité) sont en cours de développement et élaboration au sein de la région et des divisions. Les items d’administration du personnel sont également développés et présentés comme des outils d’aide au développement des ressources humaines.

- **Région 3 : Un déploiement non discriminant et non achevé**

La région 3 regroupe environ 1300 salariés, dont 12 personnes à la direction des ressources humaines. Celle-ci est composée d’une fonction ADP à laquelle 5 personnes sont rattachées et de deux divisions géographiques avec deux responsables RH de divisions et d’une assistante par division.

Le profil général de déploiement de la région 3 s’apparente à celui de la région 2. En effet, ces deux régions ont déployé la stratégie sans distinguer l’ADP de la GRH, au contraire de la région 1 par exemple.



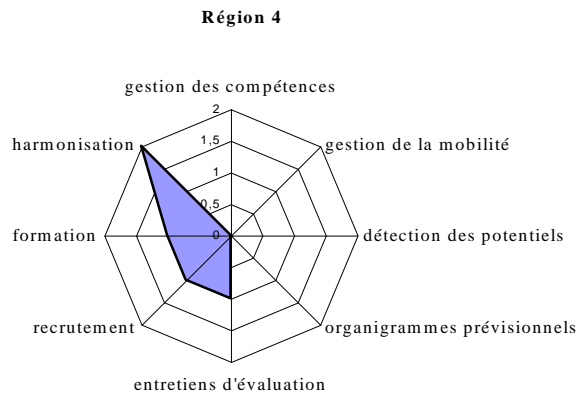
Le déploiement de la stratégie par le DRH de la région 3 montre bien que les items de gestion des ressources humaines (détection des potentiels, organigrammes prévisionnels, gestion des compétences, gestion de la mobilité) sont en cours de développement au sein de la région et des divisions. Les items d’administration du personnel sont également développés et présentés comme des outils d’aide au développement des ressources humaines.

Le DRH de la région 3 invoque les difficultés organisationnelles actuelles :

*“ On est dans une phase où on a eu des gros chantiers, on va en avoir encore [...] il va falloir optimiser, donc la structure est en perpétuelle évolution. Alors je n'exclus pas une modification d'organisation pour l'organisation RH ”.*

- **Région 4 : un déploiement retardé et sélectif**

La région 4 est composée d'environ 1200 personnes, dont 11 personnes à la direction des ressources humaines. Celle-ci comporte 5 personnes à l'administration du personnel, 2 responsables de division



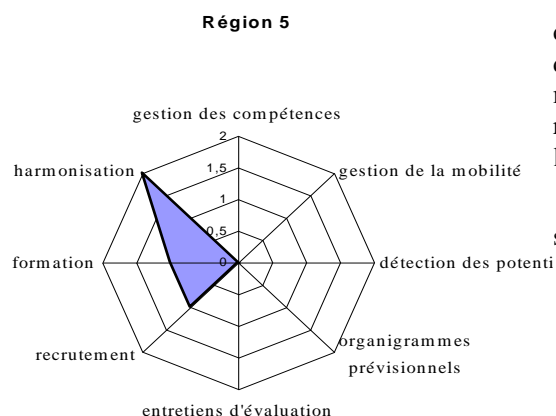
L'analyse du déploiement de la stratégie dans la région 4 laisse apparaître une situation caractéristique : le déploiement est quasi-inexistant et seules des dimensions ADP sont développées. Il nous est spécifié qu'une réflexion sur la gestion des compétences a débuté au sein d'une des divisions.

Le profil de déploiement -et donc d'appropriation de la stratégie- de la région 4 est donc symptomatique de deux éléments : d'une part une mauvaise appropriation de la stratégie, d'autre part, une gestion uniquement instrumentale -et non stratégique- des ressources humaines.

- **Région 5 : un déploiement stratégique très limité**

Les particularités de la région 5 sont d'une part sa taille : 650 salariés dont 4,5 personnes à la direction des ressources humaines ; d'autre part son mode de fonctionnement. En effet, comme la structure de cette région est plus petite, les moyens alloués sont également réduits, et de ce fait, l'organisation de la fonction ressources humaines cherche à assurer sa fonction au quotidien, mais n'a pas réellement les moyens d'approfondir et de développer son rôle.

L'organisation RH est donc composée de 4,5 personnes, soit 2,5 personnes à l'administration du personnel et aux tâches de secrétariat, une personne au sein d'une division éloignée géographiquement et le DRH qui assure à fois la fonction de responsable RH de la région et de la deuxième division.



Comme pour la région 4, la représentation graphique du déploiement stratégique est très particulière. Aucune des dimensions relatives au développement RH (compétences, mobilité, potentiels, organigrammes) n'est développée. Les rares éléments en cours de déploiement sont des thèmes liés à l'administration du personnel.

Le directeur régional des ressources humaines reconnaît son retard :

*“ On a une gestion des entretiens individuels et des plans de carrière, qui n'est pas des meilleures dans notre région. [...] on est mauvais [concernant la gestion des carrières], je le reconnais, il y a beaucoup à faire.” [...] “ le plus dur c'est de renseigner la formation. C'est pas au service paye de renseigner les formations”.*

Le profil global de déploiement de la région 5 est assimilable à celui de la région 4.

Après avoir présenté les modalités et résultats du déploiement stratégique au sein des cinq régions, nous tentons, dans un premier temps, de caractériser différents types de profils, pour ensuite discuter les résultats et envisager différentes variables potentiellement explicatives de la diversité.

### 3 DISCUSSION

#### 3.1 – Synthèse et Discussion des résultats

Notre recherche vise à caractériser le degré d'appropriation de la stratégie par les middle managers. La démarche retenue a permis d'évaluer ce degré d'appropriation par le biais de l'avancement du déploiement de la stratégie dans les unités dont les middle managers sont responsables hiérarchiquement. Les résultats présentés précédemment montrent une grande diversité dans les déploiements, malgré l'homogénéité de l'accès des middle managers à la stratégie.

Le déploiement de l'axe stratégique 'harmonisation et développement des ressources humaines' que nous étudions a été initié par la direction générale de l'entreprise et les directions groupe et pays des ressources humaines en février 2001. S'appuyant largement sur les middle managers, le déploiement stratégique a été présenté à tous de manière uniforme.

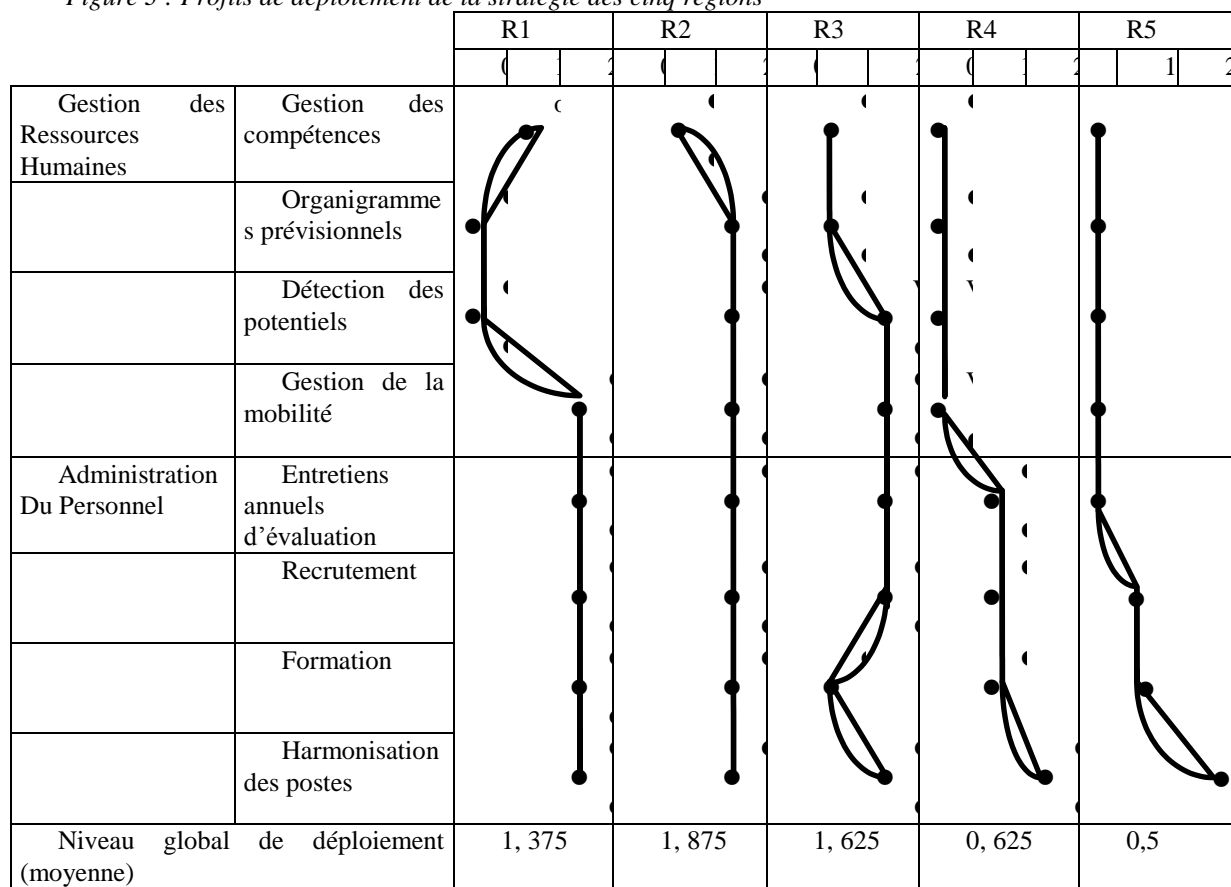
Le constat effectué en octobre 2001, huit mois après le lancement du déploiement montre une grande diversité dans les modes de déploiement, comme le synthétise la figure 5.

Un certain nombre de variables potentiellement explicatives des résultats du déploiement et de l'appropriation ont été isolées *de facto* :

- La division du pays en cinq régions et la création des sièges régionaux ont eu lieu en septembre 1999. Les directions régionales RH ont donc toutes été créées en même temps ;
- Les directeurs régionaux des ressources humaines actuellement en poste le sont tous depuis cette date. Ils ont été en charge de la création et de la structuration de la fonction RH dans leur région.
- La stratégie du pays a été initiée par le centre. Au stade préalable de formulation de la stratégie, aucun directeur régional RH n'a été davantage impliqué que les autres.
- La communication de la vision stratégique a été effectuée lors d'une réunion regroupant l'ensemble des DRH. Chaque middle manager a donc reçu exactement la même information au même moment.
- Le suivi du déploiement stratégique n'est réalisé que par le biais des réunions mensuelles regroupant également l'ensemble des intervenants. Là aussi, aucun des middle managers n'a eu de contact ou d'information privilégiés entre février et octobre 2001.

Ces éléments n'étant donc pas de nature à interférer dans l'appropriation de la stratégie par les middle managers, nous essayons maintenant de caractériser des profils de déploiement/appropriation en identifiant les similitudes et différences entre régions. Cette analyse permet de dégager trois profils généraux.

Figure 3 : Profils de déploiement de la stratégie des cinq régions



Légende : 0 : pas de déploiement ; 1 : début de changement dans les pratiques ; 2 : forte évolution dans les pratiques entre février et octobre 2001

L'aspect général de ces courbes fait ressortir trois profils distincts, en fonction de deux éléments : d'une part, le degré d'avancement global du déploiement (représenté par la position de la courbe sur l'échelle de 0 à 2) ; d'autre part la distinction réalisée ou non entre les thèmes ADP et GRH.

- **Profil 1 : un déploiement sélectif**

Seule la région 1 est identifiée comme ayant ce type de profil. Il s'agit d'un déploiement discriminant : les thèmes de l'administration du personnel sont tous particulièrement développés, alors que les dimensions des ressources humaines sont pour la plupart négligées. C'est la différence d'avancement dans le déploiement des deux approches des ressources humaines (cf. partie 1.1) qui caractérise ce profil. L'appropriation de la stratégie par le middle manager en question est plutôt bonne (moyenne d'avancée du déploiement de 1,375) mais sélective, que ce soit délibéré ou non.

- **Profil 2 : un déploiement homogène**

Les régions 2 et 3 ont des profils de déploiement sensiblement équivalents. Bien que le degré d'avancement de la région 2 soit meilleur que celui de la région 3, leurs profils de déploiement/appropriation partagent les éléments suivants :

- un niveau global d'évolution plutôt élevé (des moyennes d'avancement du déploiement respectivement de 1,875 et 1,625);
- une non-discrimination dans le déploiement : les thèmes ADP et GRH sont tous traités de façon relativement uniforme, contrairement à la région 1.

L'appropriation de la stratégie par les middle managers ne paraît pas sélective. Ils semblent avoir bien appréhendé et assimilé les différents éléments de la stratégie, sans chercher à dissocier les différents thèmes, comme l'illustrent les propos du DRH de la région 2 :

*“ Moi j'ai des généralistes, j'ai voulu ça, cette organisation là plutôt que des spécialistes [...] parce que je considère qu'au niveau ressources humaines, quand on va voir un chef d'agence, il faut pouvoir parler de tout ”.*

- **Profil 3 : un déploiement difficile**

Les régions 4 et 5 ont un profil similaire et très particulier : aucun des thèmes de gestion des ressources humaines n'a été développé dans ces deux régions et les thèmes d'ADP ne sont que faiblement déployés. Les représentations graphiques présentées précédemment (partie 2.2) illustrent encore mieux cette similitude des profils de déploiement et la faiblesse du déploiement. L'orientation technique et instrumentaliste de la stratégie RH qui a été privilégiée par les middle managers s'exprime ainsi (DRH région 5) :

*“ Je travaille sur le budget, c'est ma base. C'est la base de la gestion du personnel. ”*

Les middle managers ne semblent pas réellement s'approprier la stratégie (moyennes de déploiement respectives de 0,625 et 0,5). Les seuls éléments sur lesquels il y a un début de déploiement sont les éléments traditionnels de la gestion du personnel (cf. partie 1.1).

Si l'on considère que les middle managers ont tous été placés dans les mêmes conditions en termes d'accès à l'information sur la vision stratégique et d'aide au déploiement, il est alors possible de s'interroger, dans une perspective naïve, sur les variables pouvant expliquer les disparités de déploiement et donc d'appropriation. Deux éléments sont particulièrement intéressants : le contexte individuel et le contexte organisationnel.

### **3.2. Quelques hypothèses explicatives des disparités du déploiement**

Comme nous l'avons expliqué précédemment, nous pouvons considérer que tous les managers ont été, en février 2001 puis lors du déploiement, placés dans des conditions similaires d'appropriation de la stratégie. L'explication des différents profils peut alors être recherchée en s'intéressant d'une part aux caractéristiques personnelles des cinq middle managers, d'autre part aux caractéristiques organisationnelles des cinq régions.

- **Quelques caractéristiques individuelles.**

La méthodologie utilisée ne permet pas d'avoir accès de façon approfondie aux caractéristiques individuelles de chaque middle manager. Quelques données méritent cependant d'être regardées.

En premier lieu, l'âge des différents middle managers ne constitue pas une variable discriminante de l'appropriation. Les directeurs régionaux des ressources humaines ont tous entre 40 et 45 ans.

L'ancienneté dans le groupe, et donc la connaissance des mécanismes de coordination, l'existence de relations interpersonnelles et l'appréhension de la culture organisationnelle ne semblent pas non plus jouer un rôle déterminant dans le degré d'appropriation de la stratégie par les middle managers. Tous les DRH région ont une ancienneté moyenne de dix ans au sein de Cablex, hormis celui de la région 2 qui n'a rejoint le groupe que deux ans auparavant. Son profil n'étant pas isolé (il est proche de celui de la région 3), il n'est pas possible d'en conclure que son ancienneté moindre dans le groupe est explicative de son degré d'appropriation de la stratégie.

Une autre mesure de l'ancienneté, dans la fonction cette fois-ci, pourrait expliquer le positionnement du middle manager, notamment au regard de la dichotomie entre les thèmes ADP et GRH. Tous les directeurs régionaux ont exercé dans les dix années précédentes des fonctions au sein de direction des ressources humaines, à l'exception du directeur de la région 4. Celui-ci était auparavant directeur administratif et financier au sein du groupe Cablex et n'a rejoint la fonction ressources humaines que depuis deux ans. Si ce différentiel d'expérience dans le domaine et la nature de ses attributions antérieures peuvent sembler séduisants pour tenter d'expliquer le déploiement difficile de la région 4, le profil similaire d'appropriation du middle manager de la région 5 contredit cette hypothèse. Les régions 4 et 5 connaissent en effet toutes les deux un déploiement difficile, principalement orienté vers les dimensions d'administration du personnel, mais le directeur de la région 5 exerce depuis une dizaine d'années des fonctions RH au sein du groupe Cablex.

Enfin, la vision que les middle managers ont de leur fonction et de leur rôle au sein de l'ensemble de l'organisation pourrait expliquer leur mode d'appropriation de la stratégie, notamment pour ce qui concerne les différences de déploiement entre les items ADP et GRH.

Là, deux approches du métier semblent s'opposer partiellement : les directeurs régionaux des régions 1, 4 et 5 ont tous en commun une vision du métier essentiellement basée sur l'administration du personnel, comme l'illustrent leurs propos :

*“ Pour moi le système RH c'est ça, c'est job, compétences, formation, budget. Un quatrième pôle qui me semble à moi moins utile ... enfin qui n'est pas la priorité, c'est l'aspect gestion des postes et du recrutement ”* (DRH région 1)

*“ J'ai ici tout ce qui est administration du personnel, paie et puis back office en matière de RH : gestion administrative de la formation ; sortie de tous les états du style charges sociales, 24.83 [déclaration des actions de formation], établissement de la paie [...] le rôle des responsables RH, c'est recrutement, définition des besoins en matière de formation, droit disciplinaire, mutation ... ”* (DRH région 4)

*“ La RH est composée essentiellement de la paie et de la gestion des effectifs ”* (DRH région 5)

Si les middle managers des régions 1, 4 et 5 ont une vision plutôt technique de leur fonction, les directeurs régionaux des ressources humaines des régions 2 et 3 s'en démarquent nettement en adoptant une vision globale de leur métier :

*“ Il faut continuer à faire du développement par la formation, mais aussi par les entretiens avec le personnel, détecter les potentiels, faire de la mobilité, faire du management par les systèmes de rémunération [...] les responsables de ressources humaines, ce sont des gens qui sont sur le terrain et qui ont une approche globale du système ”* (DRH région 2)

*“ La RH en division doit être libérée de l'ADP pour se consacrer à la RH [...] Il faut optimiser les choses [...] il faut harmoniser aussi bien en région qu'au niveau du pays ”* (DRH région 3)

La perception que les middle managers ont de leur fonction semble donc fortement influencer leur appropriation de la stratégie et le type de déploiement qu'ils mettent en place. Les régions 2 et 3 ont un profil de déploiement relativement homogène, ne distinguant pas ADP et GRH. Ce type de déploiement est tout à fait cohérent avec l'idée qu'ils se font de leur métier. Les middle managers des régions 1, 4 et 5 partagent sensiblement une même vision bureaucratique de leur fonction. Cette vision se retrouve également dans leur profil de déploiement où les thèmes d'administration du personnel sont sur-représentés par rapport aux thèmes de gestion des ressources humaines.

Finalement, les quelques dimensions individuelles que nous avons testées ne semblent pas discriminantes pour expliquer l'appropriation de la stratégie par les middle managers. Ces observations peuvent être rapprochées des résultats de Ford & Gioia (2000) qui montrent que les caractéristiques individuelles (âge, éducation, origine fonctionnelle, ...) ne sont pas explicatives du degré de créativité des décisions managériales. Seule la vision de la fonction est significativement associable au profil de déploiement, mais pour une seule dimension : la distinction ADP/GRH. En effet, le niveau global de déploiement ne semble lié à aucune des caractéristiques individuelles.

- **Quelques caractéristiques organisationnelles.**

Si les dimensions individuelles sont peu explicatives du degré d'appropriation, hormis pour ce qui concerne l'orientation ADP ou GRH du déploiement, il est intéressant de s'interroger sur les caractéristiques organisationnelles de chacune des cinq régions.

Comme cela a déjà été précisé, les cinq régions ont toutes été créées en même temps, en septembre 1999. Leur rattachement à la même direction pays et le mode global de coordination du groupe permet de considérer



que le contexte organisationnel, tel que défini par exemple par Noda & Bower (1996)<sup>3</sup> est identique pour toutes. Seules quelques caractéristiques structurelles sont potentiellement explicatives des différences de déploiement.

Les structures organisationnelles des cinq régions sont relativement similaires.

Les régions 2, 3 et 4 ont toutes adopté une structure de type divisionnelle évoluée, avec une technostructure importante s'occupant des aspects ADP et deux divisions. La région 1 est la seule à avoir une structure typiquement fonctionnelle, composée de quatre pôles (ADP, formation et gestion des effectifs, recrutement et relations sociales). La région 5 est structurée de façon mixte, avec un pôle ADP et une seule division. Il ne semble donc pas possible d'établir de lien direct entre type de structure générique et degré d'appropriation, d'autant plus que ces structures de DRH région ont été mises en place par les middle managers qui les dirigent actuellement.

L'analyse du niveau et de la répartition des ressources dont dispose chaque région peuvent être des variables explicatives des différents profils de déploiement. Le tableau suivant les synthétise :

	R1	R2	R3	R4	R5
Nombre total de salariés région / Effectif DRH région	130	115	108	110	144
Nombre de salariés DRH affectés à l'ADP / Effectif DRH région	0,5	0,46	0,42	0,45	0,55

Deux constats ressortent de ce tableau. Tout d'abord, deux niveaux de ressources globales sont distinguables : les régions 2, 3 et 4 sont sensiblement mieux dotées en personnel que les régions 1 et 5. Ensuite, les régions les plus 'pauvres' sont également celles qui affectent proportionnellement le plus de salariés RH à l'administration du personnel.

Dans l'ensemble, il ne paraît pas possible d'établir de lien entre profils de déploiement et niveau de ressources. En revanche, la répartition des ressources des régions 1 et 5 rappelle de façon éloignée le profil. Ces deux régions ont en effet un déploiement privilégiant l'ADP. Finalement, l'hypothèse la plus pertinente semble être que la fonction RH au sein des régions du groupe Cablex comporte un volant incompressible d'opérations liées à l'administration du personnel. Lorsqu'une direction régionale des ressources humaines a un niveau de ressources inférieur à celui des autres régions, elle devra donc affecter en priorité ses salariés à l'ADP, au détriment du développement des ressources humaines, ce qui est confirmé par les propos du middle manager de la région 5 :

*“ à 4,5 personnes, je n'ai plus le temps de prendre de la hauteur de vue [...] j'ai la chance en contrepartie d'être prêt du terrain [...] ”*

C'est parce que les middle managers sont perçus dans la littérature (Fenton - O'Creevy, 2001), soit comme des leviers ou comme des obstacles pour mettre en place des stratégies, qu'à ce titre ils jouent un rôle fondamental dans l'opérationnalisation de la stratégie. Les DRH de région du groupe Cablex ont une position particulière en tant que middle managers et gestionnaires des ressources humaines. Il ont de ce fait un rôle doublement stratégique.

L'implication des middle managers dans le déploiement de la stratégie est souligné dans la littérature traitant de problématiques de stratégie mais également de ressources humaines. Currie et Procter (2001) considèrent d'ailleurs que le lien entre les middle managers et les DRH peut favoriser l'implantation de la stratégie.

Le déploiement de stratégie tel qu'il est mis en œuvre au sein de Cablex semble répondre de cette volonté d'impliquer de manière large le middle management et plus spécifiquement les managers des ressources humaines. Si les constats et grandes lignes stratégiques ont été définis au niveau de la direction des ressources humaines du groupe, la mise en œuvre de la stratégie d'harmonisation et de développement des pratiques de GRH laisse la part belle aux directeurs régionaux des ressources humaines.

---

<sup>3</sup> Noda et Bower (1996) définissent ainsi le contexte organisationnel : “ Various organizational and administrative mechanisms such as organizational architecture, information and management systems, and reward and punishing systems ”.

Le rôle des DRH de région est stratégique à deux niveaux. Les DRH en tant que middle managers ont la responsabilité d'une équipe et de la répartition des ressources au sein de leur service. Or nous avons pu constater qu'en fonction de l'allocation des ressources et de l'organisation des régions (répartition entre divisions, fonction et ADP), le déploiement de la stratégie était facilité ou au contraire réduit. Dans certaines régions le nombre de personnes allouées à la gestion des ressources humaines, par opposition à l'administration de la paye et du personnel, ne permet pas la mise en œuvre de la stratégie et l'usage des outils de développement RH spécifiques (détection des potentiels, organigrammes prévisionnels ..). Nous retrouvons ce type de situations dans les régions 4 et 5 notamment.

Le deuxième niveau stratégique des DRH de région, tient au fait de la nature même de la fonction RH. En effet, les actions de ce service ont des répercussions dans l'ensemble de l'organisation et sur chaque collaborateurs du groupe. Le lien entre la stratégie et les ressources humaines est d'ailleurs souligné dans la littérature sur les ressources humaines (Lengnick-Hall et Lengnick-Hall, 1988 ; Tichy *et al.*, 1982 ; Caligiuri et Stroh, 1995) et certains posent même l'hypothèse que la performance de l'organisation dépend de la congruence entre les pratiques de GRH et la stratégie de l'organisation (Delery et Doty, 1996). Le caractère stratégique des ressources humaines renforce l'importance du rôle des middle managers RH.

#### • **Éléments d'approfondissement de la discussion et perspectives de recherche.**

Les différentes variables potentiellement explicatives du degré de déploiement de la stratégie, et donc ici d'appropriation de la démarche stratégique par les middle managers, amènent au moins deux remarques.

Premièrement, la seule variable individuelle -parmi celles testées- qui permette de retrouver les profils de déploiement est la vision de la fonction. **Les middle managers déploient la stratégie en fonction de ce qu'ils considèrent être important.** Dans le cas du déploiement de la stratégie RH du groupe Cablex, il apparaît clairement que la façon dont les managers appréhendent leur fonction et leur rôle organisationnel est liée au type de déploiement stratégique mis en œuvre. Cette constatation pose la question du contrôle du déploiement stratégique. Si certains middle managers des ressources humaines ne se sont appropriés qu'une partie de l'axe stratégique (ADP pour les régions 1, 4 et 5), c'est que le contexte organisationnel le leur a permis. Pour résumer, la maxime considérant que "la nature a horreur du vide" peut être mobilisée ici. C'est parce que le contexte organisationnel n'a pas donné aux middle managers d'indications et d'outils suffisamment précis pour le déploiement de stratégie que ceux-ci se sont appropriés l'orientation stratégique de manière sélective, en fonction de leur propre conception des ressources humaines.

Le deuxième élément remarquable dans cette étude concerne la hiérarchisation des priorités et de l'allocation des ressources par les middle managers. Il ressort en effet de l'analyse du contexte organisationnel de Cablex que le niveau de ressources disponibles influe sur l'homogénéité et les choix de déploiement. **Les middle managers s'approprient en priorité les éléments de l'orientation stratégique qui constituent le socle incompressible à court terme de leur activité.** C'est notamment parce qu'ils ont des ressources plus limitées que les middle managers des régions 1 et 5 déploient prioritairement les éléments stratégiques liés à l'ADP. Ce constat est particulièrement pertinent dans le cas de la région 5. Dans cette région en effet, l'effectif limité de la direction des ressources humaines impose de gérer en premier lieu les aspects techniques indispensables du métier (paie, effectifs, licenciements), mais ne permet pas de déployer les éléments relevant du développement. La distinction opérée par J.G. March (1991) entre exploitation et exploration trouve ici une illustration frappante : "le choix entre exploration et exploitation [...] implique des conflits entre les intérêts à court terme et à long terme" (p. 77). Parce que les ressources ne sont pas illimitées, les middle managers choisissent de déployer en priorité les éléments d'exploitation de la stratégie, indispensables à leurs yeux pour pouvoir éventuellement envisager ensuite le déploiement des aspects exploratoires que constituent les items de développement des ressources humaines.

Il apparaît que le groupe Cablex, voulant évoluer rapidement vers un mode de coordination de type géocentrique, n'a peut-être pas suffisamment préparé les middle managers qui deviennent le centre de ce nouveau système de gestion. Dans ces conditions, le déploiement a largement reposé sur l'inclinaison individuelle des managers à développer, en fonction des ressources dont ils disposent, les dimensions de la stratégie qui correspondent le plus à leur vision du métier.

Bien que la démarche globale de déploiement ne soit pas terminée, il semble que le groupe Cablex doive réfléchir sur les modes de contrôle permettant d'assurer une mise en œuvre homogène dans l'ensemble des régions. C'est probablement le manque d'encadrement du déploiement qui est à l'origine de ces appropriations

sélectives et contrastées, ainsi qu' une sous-estimation de la dimension stratégique des middle managers de la fonction RH. Le style de management revendiqué par le président du groupe connaît peut-être là une de ses principales limites : “ Cablex est une société entrepreneuriale, expérimentale, qui commence toujours par tester ses innovations avant de systématiser les solutions gagnantes ” (tiré du message du président, rapport annuel 2000)...

## CONCLUSION

Les middle managers de la fonction ressources humaines ont un rôle doublement stratégique. En tant que fonctionnels RH, ils sont au cœur du déploiement des nouvelles problématiques stratégiques dans l'ensemble de l'organisation, comme le souligne par exemple la littérature sur l'alignement stratégique (Brabet *et al*, 1993). En tant que middle managers, ils ont un rôle de médium entre vision stratégique et stratégies opérationnelles au sein de la direction des ressources humaines (Nonaka, 1988 ; Floyd & Wooldridge, 1992, 1994). Cette position particulière méritait d'être étudiée plus en détail. Plus particulièrement, il paraît indispensable de s'assurer de l'appropriation de la stratégie par ces acteurs particuliers, étape indispensable au bon déroulement du déploiement stratégique.

L'étude du déploiement d'une orientation stratégique RH au sein du groupe Cablex met en évidence les différences d'appropriation de la stratégie par des middle managers ayant reçu exactement la même information. Trois profils se dessinent en fonction notamment de la distinction opérée dans le déploiement entre les aspects techniques du métier et les éléments de type exploratoires (au sens de March 1991). Les données dont nous disposons ne permettent pas de conclure définitivement sur ces différences d'appropriation. Il semble que les caractéristiques individuelles et organisationnelles ne soient que peu explicatives du déploiement stratégique. Seule la vision que les middle managers ont de leur fonction permet de retrouver partiellement l'opposition entre exploration et exploitation (March 1991) dans le déploiement stratégique, mais il n'est pas possible ici de conclure sur le sens de la causalité entre ces deux éléments.

Notons enfin que l'approche retenue dans cette étude, qui établit un lien direct entre degré de déploiement dans chaque région et appropriation de la stratégie par les middle managers, est réductrice de la complexité de la mesure de l'appropriation. Une analyse approfondie, s'intéressant plus particulièrement aux caractéristiques individuelles et cognitives des middle managers, permettrait probablement de valider les hypothèses exploratoires de cette recherche.

L'étude de l'évolution du déploiement de la stratégie au sein du groupe Cablex peut également être élargie aux autres filiales du groupe. Celles-ci ont généralement un niveau hiérarchique en moins (pas de responsables régionaux, puisque les pays ont globalement la taille de régions), et de ce fait concentrent les rôles stratégiques et opérationnels. Cet autre positionnement des middle managers RH renforce leur importance dans le déploiement de la stratégie du groupe.

## BIBLIOGRAPHIE

- Arkin, A., (1990). "Cutting Out the Middle Manager", *Personnel Management Plus*, vol.1, 3, pp. 16-17
- Bardin L., (1998), *L'analyse de contenu*, rééd., PUF, Coll. Le psychologue
- Barnett S., (1996), "Style and strategy : new metaphors, new insights", *European Management Journal*, vol 14, 4, pp. 347-355
- Bonnet M., (1986), "Impliquer les cadres dans la mise en œuvre stratégique", *Revue Française de Gestion*, juin-juillet-août
- Borgi S. (2001), « Rémunération, satisfaction et départ volontaire : Etudes des comportements des commerciaux », Thèse de doctorat soutenue à l'université Paris-Dauphine le 29 mars 2001.
- Bournois F., Defelix C., Retour D., (2000), "Comment appréhender la gestion internationale des ressources humaines d'une entreprise ? Proposition d'une grille d'analyse", Actes du XIème congrès de l'AGRH, ESCP-EAP, 16-17 novembre.
- Bower J.L., (1970), *Managing the Resource Allocation Process*, Cambridge, MA : Harvard University Press
- Brabet J. (coord.), (1993), *Repenser la gestion des ressources humaines ?*, Edition Economica.
- Brouwers I., Cornet A., Gutierrez L., Pichault F., Rousseau A., Warnotte G., (1997), *Management humain et contexte de changement*, DeBoeck Université, Paris-Bruxelles.
- Burgelman R.A., (1983), "A Process Model of Internal Corporate Venturing in the Diversified Major Firm", *Administrative Science Quarterly*, 28, 223-244
- Burgelman R.A., (1991), "Intraorganizational Ecology of Strategy Making and Organizational Adaptation : Theory and Field Research", *Organization Science*, 2, 3, 239-262
- Caligiuri P., Stroh L., (1995), "Multinational corporation management strategies and international human resources practices : bringing IHRM to the bottom line", *International Journal of Human Resource Management*, vol. 6, iss. 3, september, pp. 494-507.
- Coopey J., Keegan O., Emler N., (1997), "Managers' innovations as 'sense-making'", *British Journal of Management*, vol 8, pp. 301-315
- Currie G., Procter S., (2001), "Exploring the relationship between HR and middle managers", *Human Resource Management Journal*, vol. 11, iss. 3, pp. 53-69.
- Delery J., Doty H., (1996), "Modes of theorizing in strategic human resource management : Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions", *Academy of Management Journal*, vol. 39, iss. 4, august, pp. 802-825.
- Doz Y., Prahalad C.K., (1987), *The Multinational Mission*, The Free Press
- Ederlé N., (2001), "Vision et pilotage d'entreprise : conceptualisation, représentation et pratiques", Thèse de doctorat soutenue à l'Université Paris-Dauphine, mai 2001.
- Eichinger B., Ulrich D., (1995), *Human Resource challenges*, New York, The Human Resource Planning Society.
- Ellig B.R., (1997), "Is the Human Resource Function neglecting the employees ?", *Human Resource Management*, spring, vol. 36, n°1, pp.91-95.
- Fenton-O'Creevy M., (2001), "Employee involvement and the middle manager : Saboteur or scapegoat ?", *Human Resource Management Journal*, vol. 11, iss. 1, pp. 24-40.
- Floyd S.W., Wooldridge B., (1992), "Middle management involvement in strategy and its association with strategic type", *Strategic Management Journal*, vol. 13, pp. 153-167
- Floyd S.W., Wooldridge B., (1994), "Dinosaurs or dynamos ? Recognizing middle management's strategic role", *Academy of Management Executive*, vol. 8, 4, pp. 47-58
- Ford C.M., Gioia D.A., (2000), "Factors influencing creativity in the domain of managerial decision making", *Journal of Management*, vol. 26, 4, pp. 705-732
- Foucher L. (1993), chapitre 3 : "Les directions des ressources humaines" in Petit A., Bélanger L., Benabou C., Foucher L., Bergeron J-L., (1993), *Gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines*, Gaëtan Morin, Québec.
- Frohman A. L., Johnson L.W., (1993). *The Middle Management Challenge: Moving from Crisis to Empowerment*, McGraw-Hill, New York.
- Grimand A., Vandangeon-Derumez I., (2000), "Le rôle des acteurs et des dispositifs de gestion dans la construction des apprentissages stratégiques", Actes de la IX ième Conférence Internationale de Management Stratégique, Montpellier, 24-26 mai.
- Goshal S., Bartlett C.A., (1998), *L'entreprise individualisée : une nouvelle logique de management*, Ed. Maxima, Paris, Coll. Institut du management EDF-GDF

- Guth W.D., MacMillan I.C., (1986), " Strategy implementation versus middle management self-interest ", *Strategic Management Journal*, vol. 7, pp. 313-327
- Hart S., Banbury C., (1994), " How strategy-making processes can make a difference ", *Strategic Management Journal*, vol. 15, pp. 251-269
- Huault I., Allouche J., (1998), " Contrôle, coordination et régulation : les nouvelles formes organisationnelles ", *Finance Contrôle Stratégie*, vol.1, n°2, juin, pp.5-31.
- Huselid M.A., Jackson S.E., Schuler R.S., (1997), " Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance ", *Academy of Management Journal*, vol. 40, n°1, pp.171-188.
- Kanter R., (1982), " The Middle Manager as Innovator ", *Harvard Business Review*, July-August, pp. 95-105
- Kochan T.A., (1997), " Rebalancing the role of Human Resources ", *Human Resource Management*, spring, vol. 36, n°1, pp.121-127.
- Langley A., Mintzberg H., Pitcher P., Posada E., Saint-Macary J., (1995), " Opening up decision making : the view from the black stool ", *Organization Science*, Vol. 6, 3, pp. 260-279
- Laroche H., (1995), " From decision to action in organizations : decision-making as a social representation ", *Organization Science*, vol. 6, 1, pp. 62-75
- Laroche H., (2000), " Le manager en action : les jugements et l'attention ", Actes de la Ixième Conférence Internationale de Management Stratégique, Montpellier, 24-26 mai.
- Lebor W., Stofman J., (1988), " Putting Management Back in the Middle ", *Personnel Administrator*, September, pp. 45-50
- Lengnick-Hall C., Lengnick-Hall M., (1988), "Strategic Human Resources Management : A review of the literature and a proposed typology", *Academy of Management Review*, vol. 13, n°3, pp. 454-470.
- Malnigh T.W., (1995), " Globalization of an ethnocentric firm : an evolutionary perspective ", *Strategic Management Journal*, vol.16, pp.119-141.
- March J.G., (1991), " Exploration and exploitation in organizational learning ", *Organization Science*, vol. 2, 1, pp. 71-87
- Martinet A.C., (2001), " Le faux déclin de la planification stratégique ", in A.C. Martinet & R.A. Thietart (Coord.), *Stratégies - Actualité et futurs de la recherche*, Ed. Vuibert, Coll. Fnege
- Mintzberg H., (1982), *Structure et dynamique des organisations*, Ed. d'Organisation, Paris
- Mintzberg H., (1990), *Le management – Voyage au centre des organisations*, Ed. d'Organisation, Paris
- Mintzberg H., (1994), *Grandeur et décadence de la planification stratégique*, Ed. Dunod, Paris
- Noda T., Bower J.L., (1996), " Strategy making as iterated processes of resource allocation ", *Strategic Management Journal*, vol. 17, pp. 159-192
- Nonaka I., (1988), " Toward middle-up-down management : accelerating information creation ", *Sloan Management Review*, spring, pp. 9-18
- Oates D., (1992), " Too Much Round the Middle ", *Accountancy*, September, pp. 39-40
- Perlmutter H., Heenan D., (1979), *Multinational Organization Development*, Reading, MA : Addison-Wesley.
- Petit A., Bélanger L., Benabou C., Foucher L., Bergeron J-L., (1993), *Gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines*, G. Morin.
- Pichault F., Nizet (2000), *Les pratiques de gestion des ressources humaines*, Paris, Seuil.
- Pucik V., (1997), " Human resources in the future : an obstacle or a champion of globalization ? ", *Human Resource Management*, spring, vol. 36, n°1, pp. 163-167.
- Quy Nguyen H., (2001), " In praise of middle managers ", *Harvard Business Review*, vol. 79, 8, pp. 72-80
- Scase, R., Goffee R., (1989), *Reluctant Managers : Their Work and Lifestyles*, Ed. Unwin Hyman, London.
- Sire B., (2001), "1990-2000 : dix ans de GRH qui ont change France Télécom", Les Notes du Lirhe, N° 350
- Syedain H., (1991), " An Endangered Species: The Disappearing Middle Managers ", *Management Today*, May, pp. 46-50.
- Tichy N., Fombrun C., Devanna M., (1982), "Strategic Human Resource Management", *Sloan Management Review*, winter, pp. 47-61.
- Ulrich D., (1997), " HR of the future : conclusions and observations ", *Human Resource Management*, spring, vol. 36, n°1, pp.175-179.
- Weick K.E., (1995), *Sensemaking in Organizations*, Ed. Sage
- Wilcox King A., Fowler S.W., Zeithaml C.P., (2001), " Managing organizational competencies for competitive advantage : the middle-management edge ", *Academy of Management Executive*, vol. 15, 2, pp. 95-106
- Wooldridge B., Floyd S.W., (1990), " The strategy process, middle management involvement and organizational performance ", *Strategic Management Journal*, vol 11, pp. 231-241