

Les missions du DRH dans l'évolution de la culture d'entreprise.

The missions of the HRD in the evolution of the corporate culture.

KIROUANE Ammar^{1♦}, RACHEDI Akila²

¹ Université Mouloud Mammeri Tizi ousou, Laboratoire de recherche management des organisations, ammar.kirouane@ummto.dz

² Université Mouloud Mammeri Tizi ousou, Laboratoire de recherche, management des organisations zouaakila@yahoo.fr

Reçu le :26/05/2022

Accepté le:04/07/2022

Publié le:15/07/2022

Résumé :

L'apport de ce travail se situe dans la reconnaissance du rôle joué par les DRH, les stratégies adoptées dans le développement de la culture d'entreprise et l'identification des éléments comportementaux qui déterminent leurs rôles et missions.

Notre travail s'appuie sur une enquête d'ordre qualitative. Elle se concentre sur les attributs des DRH, leurs styles de directions et leurs contributions dans l'évolution de la culture d'entreprise et d'une vision croisée des experts sur ses rôles et missions.

Mots clés : DRH, Culture, évolution de la culture et Rôles de DRH.

Abstract :

The contribution of this work lies in the recognition of the role played by HRD, the strategies adopted in the development of the corporate culture and the identification of the behavioral elements that determine their roles and missions.

Our work is based on a qualitative survey. It focuses on the attributes of HRD, their management styles and their contributions to the evolution of corporate culture and a cross-vision of experts on its roles and missions.

Keywords: HRD, Culture, évolution of culture and Roles of HRD

1. Introduction :

Face aux difficultés managériales occasionnant les divers changements organisationnels et les nouveaux modes de management tels que participatif, le collaboratif et la gouvernance partagée ; c'est d'avoir des processus de gestion des humains fiables dans l'objectif de rendre l'organisation compétitive et de contribuer principalement à la réussite de tous types de changements dans la culture de l'entreprise.

Plusieurs travaux et recherches académiques sont intéressées à l'étude de la variable culturelle dans l'entreprise (C.Taylor 2018, M.Thevenet 2017, Edgar 2017, T.Peters et R.Waterman 2012, D.Autissier et JM.Moutot. 2013 ... etc) mais aussi à la conduite dans différents contextes de changement de la culture d'entreprise dont différentes pratiques et approches sont développées. Bien que certaines de ces dernières soulignent l'importance de la culture comme outil d'intégration des individus et réfléchissent aux moyens de stabiliser les valeurs et pratiques des entreprises, d'autres considèrent qu'elle est un vecteur essentiel des processus de changement.

Le changement culturel renvoie à une modification des différents éléments profondément ancrés dans les pratiques du groupe de travail, qu'ils soient de nature observable (les règles et normes, les artefacts, les rites) ou implicite (les valeurs et les croyances, les idéologies, les mythes, les tabous). En outre, les études et les observations empiriques s'accordent sur le fait que la mise en œuvre d'un changement culturel progressive et long, tout en soulignant l'effet des routines quotidiennes dans ce sens. (RIM Skander Belaid, 2012, p. 355).

En effet, l'action du DRH synthétise l'ensemble des missions et pratiques de la direction des ressources humaines. Cela s'exprime par sa politique des ressources humaines mise en œuvre toute en sachant que la culture est un facteur de cohésion intra-organisationnelle et un levier des apprentissages individuels et collectifs. Les pratiques de recrutements, de formation, de gestion de carrière agissent comme des outils d'évolution de la culture d'entreprise. Une réflexion est ainsi engagée sur *le rôle du DRH dans l'évolution de la culture d'entreprise et son impact sur la performance organisationnelle ?*

Cette réflexion nous permet de montrer que, le DRH est à la fois le pilote, le porteur de l'évolution de la culture d'entreprise, le leader de la transformation et d'innovation. Dans le même contexte Didier Pitelet, DG de l'agence Onthemoon's spécialisée dans la communication RH, confirme que le rôle du DRH est de « repenser les rites et de définir les rituels ce qui permet de faire de la culture le moteur qui légitime toute forme de changement dans l'entreprise » (Pételet, 2014, p. 14) et que l'avantage concurrentiel est assuré par le développement de la culture d'entreprise et ces valeurs. Ces dernières présentent un élément fédérateur de l'ensemble des collaborateurs et parties prenantes autour du projet de changement et d'ancrer une perception de partage.

Cette contribution s'articule sur deux volets, le premier est investi dans la revue de la littérature et d'encadrement des hypothèses. Par contre le deuxième volet est dédié à la présentation de la méthodologie de recherche ainsi que le cadre contextuel d'études et en fin la présentation des résultats de la recherche.

2. Revue de la littérature

Le corpus littéraire hypothéqué pour cet article, nous a permis de devancer dans un premier temps que la culture d'entreprise constitue, dans l'esprit des managers, d'une part, une variable stratégique, voire un avantage concurrentiel capable d'assurer la pérennité de l'entreprise et d'autre part un levier de performance organisationnelle par une culture forte. Dans cette optique, Elliot Jaques (1951) dans son ouvrage « The Changing Culture of a Factory » explique que l'analyse des organisations doit recourir à la culture de cette dernière. En 1952, Elliot Jaques fut le premier qui définit la culture d'entreprise comme un mode de pensée et d'action habituelle, plus ou moins partagée et qui doit être appris et acceptée (Journet, 2002, p. 290). Pour Elliot (1952) la culture d'entreprise est une création de pensées et de croyances construite d'une manière habituelle dans l'exécution des tâches par un individu ou un groupe d'individus que compose l'organisation. Ces croyances sont acceptées et partagées par les membres du groupe constituant des valeurs propres à l'entreprise (valeurs de différenciations et esprit maison). Cet esprit a fait éveiller d'autres auteurs tels ; Renaud Sainsaulieu d'approfondir et d'accentuer ces recherches afin de valoriser l'importance que pourvoit l'identité maison dans l'échelle de valeur.

En deuxième temps, les événements de la crise de 1979, ont bouleversé le monde des organisations. La culture d'entreprise apparaît comme l'outil le plus mobilisée dans la conduite des changements par l'adaptation des comportements des employés aux nouveaux modes de production. Les travaux de recherche de T.Peters et R.Waterman (2012) confirme que la culture d'entreprise est une plateforme de base et de ressources managériale dans l'objectif de manager et d'orienter les comportements des collaborateurs.

Il est à noter que depuis le début des années 1980 et avec l'émergence des entreprises japonaises notamment l'avènement du modèle toyotisme dans l'univers organisationnel, la culture d'entreprise à vue le jour et prend sa place dans les recherches liées aux théories organisationnelles.

En dernier, cette revue nous permet de retenir quelques définitions vue la complexité de la culture d'entreprise qui est en perpétuels changements.

Selon **Edgar Schein (1991)**: se distingue par ses travaux sur la culture organisationnelle, il estime que « l'organisation est une structure sociale complexe qu'il faut étudier en tant que système global pour bien comprendre le comportement individuel de ses membres. » (Sandra charreire Petit, 2017, p. 453). La psychologie industrielle axée sur les individus va orienter sa réflexion vers les systèmes. À partir de là, Edgar Schein met tout d'abord en évidence un modèle de développement des carrières professionnelles au sein des organisations. Ensuite, en élargissant sa problématique à l'organisation comme structure sociale, il se penche sur le concept de culture organisationnelle. Il s'intéresse alors à l'impact de cette culture sur le développement des groupes et des organisations. Schein définit la culture d'entreprise comme « Un Ensemble de postulats de base - inventés, découverts ou développés par un groupe cherchant à faire face à des problèmes d'adaptation externe ou d'intégration interne - qui ont largement été vérifiés pour être considérés comme valides et ainsi perçus comme des façons correctes de penser ou de se comporter face à de tels problèmes » (Edgar, 2017, p. 36).

Edgar Schein divise la culture d'une entreprise en trois niveaux :

- le niveau des *artefacts* « observables », qui sont des productions symboliques (les mythes, les rites, les héros... : l'histoire du fameux portier d'IBM qui refoule le PDG non équipé de son badge);
- le niveau des *valeurs* « mesurables », qui porte sur les buts, les idéaux, les normes et les principes (valeurs qui peuvent se révéler par des questionnaires d'enquête : la sécurité dans l'exemple IBM);
- le niveau des *hypothèses* « sous-jacentes », qui sont l'essence de la culture organisationnelle (le plus souvent tacites et inconscientes, elles ne peuvent se révéler que dans les comportements : des « évidences partagées » sans avoir vraiment besoin de les justifier, elles sont prises pour acquies, *taken-for-granted*) (E. Schein, 2017, p. 38).

TYLOR EDWARD (1871), de son côté conçoit la culture comme l'ensemble des techniques, coutumes, institutions et croyances selon lesquelles les hommes vivent collectivement, de façon radicalement différentes selon les circonstances historiques.

Pour, **THEVENET M 2017** « La culture d'entreprise est un ensemble de valeurs, références, croyances et comportements partagés par les membres d'une entreprise ; une façon commune construites tout au long de son histoire en réponse aux problèmes rencontrés par l'entreprise et de trouver des solutions. Ainsi, l'entreprise est un corps social, disposant d'un patrimoine culturel façonné par son histoire, ses valeurs, ses méthodes de management.

Plusieurs auteurs ont contribué à la définition de la culture d'entreprise. Nous citons ; Pierre Morin et Éric Delavallée (2007), Olivier Devillard et Dominique Rey (2008), David Autissier (2010)...etc.

Dans l'ensemble la culture d'entreprise est présente dans l'ensemble des processus et systèmes de l'organisation. Elle se définit comme un système de représentations sociales et un ensemble de pratiques cohérentes et homogènes partagées.

Cette prospection nous a permis d'orienter et consolider notre prospection sur le sujet de recherche avec la réalité du terrain. Pour cela nous précédon des réponses à notre problématique sous forme d'hypothèses qui suit:

H1, le positionnement organisationnel du DRH a une influence palpable sur sa perception de la culture d'entreprise et son évolution.

H2, la personnalité du DRH prône les résistances au changement.

H3, le DRH veille à la création d'un environnement favorable comme moyen efficace de faire avancer la culture d'entreprise.

H4, le rôle de la DRH est d'entreprendre des fonctions d'ordre stratégiques et opérationnels.

H5, la causalité de relation DRH et direction générale est déterminante dans le rôle joué par le DRH dans l'évolution de la culture d'entreprise.

H6, la culture ciblée impact directement la performance organisationnelle.

2.1. Développement de la culture d'entreprise

Le Développement Organisationnel (DO) est un concept fédérateur des courants du mouvement de la pensée du changement organisationnel. Bennis (1969), l'un des fondateurs, définit le D.O. comme « une réponse au changement, une stratégie complexe conçue pour changer les croyances, les attitudes, les valeurs et la structure des organisations pour qu'elles puissent mieux s'adapter aux technologies, marchés et défis nouveaux, et à la rapidité du changement lui-même ». La vision de, Beckard (1969) précise que le D.O est

une action de changement planifiée du système global de l'entreprise (structure et culture), mis en place par la DG dans le but est d'améliorer l'efficacité et la santé de l'organisation en utilisant les sciences du comportement.

L'idée du D.O vient pour consolider les travaux de recherche de Schein (1965), Argyris (1962, 1964), MacGregor (1960), Likert (1967), qui se converge dans la définition du changement organisationnel comme : *un processus planifié qui porte sur la culture de l'organisation ; changer l'organisation, c'est agir sur le climat organisationnel, sur la mentalité ambiante, afin d'infléchir les attitudes et de modifier le comportement des acteurs concernés que l'on nomme les clients* (Bayad, 2018, p. 11).

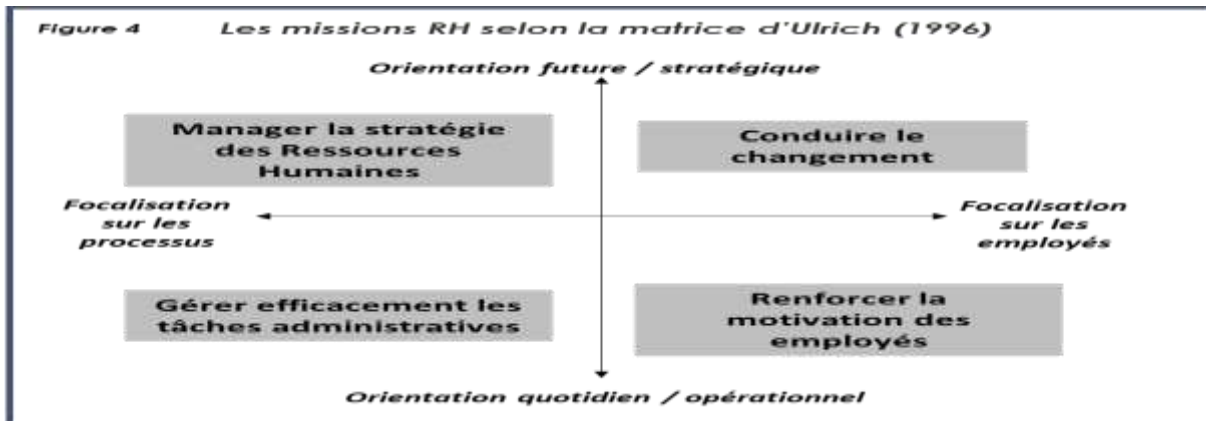
Développer une culture d'entreprise est un processus long, même très long, pour réussir ce processus d'évolution est un challenge pour les managers notamment pour les DRH (AUTISSIER, 2015, p. 15). Une culture cible n'est atteinte que lorsqu'elle est considérée et inscrite comme un projet de changement. Cette logique de management par projet nécessite l'engagement total de la direction générale et d'autres managers intermédiaires.

La culture d'entreprise est par conséquent le résultat de diverses interactions entre les individuels et les groupes dans une organisation et de l'organisation avec l'environnement dont elle évolue. Ces mouvements dictent que la culture d'entreprise est en développement permanent ce qui-là rend plus complexe. Il s'agit d'un processus social de développement continu qui possède une dimension sociale très forte et des racines internes certaines, fondées sur des croyances communes. De ce fait l'entreprise est considérée comme un mélange culturel spécifique puisqu'elle se compose d'acteurs sociaux hétérogènes basé sur un fond d'histoire propre à elle.

2.2. La biologie changement de la culture-DRH

Dans un contexte de changement et afin de réussir un projet de changement et d'optimiser les moyens mis à sa disposition pour accompagner une telle transformation. Dave Ulrich en 1996 propose quatre rôles au DRH. *Un consultant des ressources humaines*, qui découle de son positionnement stratégique dans l'organisation et son champ d'activité. Ajoutons à ce rôle de consultant administratif, d'une part les DRH se définissent de *partenaires stratégiques* impliqués dans la stratégie de l'entreprise, de participation dans la définition des objectifs. D'autre part ils sont considérés comme des *agents du changement*. En dernier rôle, le *champion des employés* vient en complémentarité soit du rôle d'agent du changement ou celui du stratège. C'est un rôle garant d'un favorable climat social par l'intégration d'une veille sociétale toute en distinguant et détectant les faibles ou les forts signaux d'une organisation.

Figure N° 01 :Les missions RH selon la matrice d’Ulrich 1996



Sources : (Autissieretal,Ressourceshumainesetresponsabilitésociétales,2014)

Il est d’une importance capitale de signaler que le rôle attribué au DRH est conditionné par la dépendance des liens existants entre ce dernier et les responsables hiérarchiques (la DG). Lorsque ce rapport est solide (participation dans la prise de décision), le DRH peut jouer un double rôle : celui du garant l’image de l’entreprise, de sa culture en étant capable d’opérer des transformations de la culture d’entreprise et le rôle de médiateur entre la direction et les employés. Dans le cas contraire où se lien est fragilisé dont les décisions sont unilatérales de la part des dirigeants (la DG) sans partage du projet de changement avec son DRH, celui-ci va jouer un simple rôle d’exécutant, qui accompagne le changement sans légitimité, ni reconnaissance. Le rôle que joue ici le DRH n’est que celui du champion des employés dont le champ de manœuvre se réduit à l’accompagnement du projet du changement.

Les cultures collaboratives, innovantes et ayant pour priorité de changer la culture des entreprises en mieux sont très tendance. Mais il n’est pas nécessaire d’être original ou innovant pour réussir à créer une excellente culture d’entreprise (Mazour, 2018).

Néanmoins, tous les changements importants prennent du temps. Si on envisage un projet de transformation de culture, nous devons s’assurer que la culture d’entreprise est prête ou le sera, en prenant toutes les mesures nécessaires à la gestion du changement afin d’assurer la réussite à long terme.

2.3. Le DRH acteur de changement

La proximité avec la direction générale est souvent présentée par les DRH comme un élément central de leur satisfaction au travail. Ainsi, la mobilisation première du DRH semble portée par les profits liés au sentiment d’appartenance à la direction stratégique de l’entreprise. Les missions de réorganisation sont d’ailleurs parfois mobilisées par la direction comme des mises à l’épreuve professionnelles, qui présagent d’une éventuelle promotion en cas de succès (Thoenig, 2008, p. 73).

En effet, selon Charles-Henri Besseyre des Horts, (2014)leurs reconnaissances et leurs capacités d’action sont tributaires de la relation qu’ils entretiennent avec la direction générale. De ce fait, les DRH sont peu disposés à émettre des doutes sur la stratégie des directions qui les emploient (Horts, 2014). Car ils sont à la fois les éveilleurs de la culture d’entreprise, les leaders de la transformation, les bâtisseurs du développement des talents et des réseaux, ce sont des innovateurs sociales et sociétales.Ils ; déploient en amont la culture

d'entreprise comme un processus d'évolution et que leurs missions entreprennent principalement de parier sur les pratiques de la fonction des RH classiques à savoir le recrutement, la formation, la communication, la gestion de carrière et la mise en œuvre d'une gestion de relations sociales et estiment d'incarner une approche simple, facile, qui fait fédérer les acteurs de s'adapter à leurs rôles. Ces rapports décrits entre le DRH et la DG sont orientés vers un paradigme commun de jouer un rôle d'ordre opérationnel ou de partenaire stratégique.

Le rôle opérationnel : Le DRH en tant que manager intermédiaire doit s'assurer du soutien total et indéfectible de la DG et de l'engagement de l'ensemble de l'équipe dirigeante comité de direction (CODIR) comme évidence. Après avoir eu conscience de ce changement et la mise en œuvre des moyens adéquats pour mener ce projet de transformation par la DG, le pilotage de ce projet commence en particulier par convaincre l'ensemble des parties prenantes et les partenaires sociaux, en particulier les managers, de faire mieux aux quotidiens pour que la réalité corresponde à ce qui est annoncé afin de mobiliser les équipes autour du projet de changement. Rester concentrer sur l'objectif du changement et donner un sens à l'évolution de la culture est une préoccupation majeure des acteurs du pilotage et ce par l'injection de nouvelles valeurs. Le DRH doit être exemplaire en affichant un certain charisme et être efficient dans la prise de décisions pour gagner la confiance des employés et des collaborateurs.

Pour concevoir et maintenir l'engagement du DRH, il importe de prêter attention à la division du travail au sein de l'équipe dirigeante et de responsabiliser les parties prenantes, de communiquer toujours les objectifs souhaiter du changement.

Le rôle de partenaire stratégique : la stratégie de l'entreprise s'affiche dans sa politique et dans son engagement par la mise en œuvre de leviers et outils qui permettront à l'organisation et aux DRH de s'adapter aux changements de la culture d'entreprise. Il est important de comprendre la culture de l'entreprise en amont avant même de la développer. Se lancer dans un projet d'évolution de la culture d'entreprise nécessite une panoplie d'actions (Haegel, 2016). Par-là, la direction des ressources humaines s'incline vers diverses pratiques :

- la mise en place d'un plan de formation inculque le sentiment de contribution au développement de la culture et même de permettre au DRH d'ancrer les fondements de la culture cible mais aussi d'appréhender la culture souhaiter.
- la communication et les rencontres de sensibilisations sont des leviers d'information qui permettront de rester sur le même seuil d'information d'évolution des actions menées, mais aussi d'opérer les nouvelles initiatives et de décisions de régulation.
- la coopération (collaboration) et le participatif consiste à intégrer les relations humaines dans une phase de transition. Le DRH de type collaboratif est en étroite concertation avec les parties concernées pour prendre des décisions en commun.

Ce type de style de gestion se base donc sur la communication, le dialogue social et la délégation du pouvoir (Johnson G., 2017, p. 173). Il en résulte la naissance d'une véritable culture d'entreprise basé sur la confiance.

L'ensemble de ces pratiques citées ne sont pas déterminantes d'un idéal processus de conduite de changement car une assistance doit être présente toute au long de cette situation de transformation.

3. Prospection du terrain d'observation

3.1. Méthodologie adoptée

Les recueils et les recherches théoriques, nous ont permis de faire un aperçu sur les assises théoriques de ce que comporte notre recherche et qui vont nous servir d'appui de base, de fondement et de références pour bien encadrer le présent cadre pratique. Après avoir défini les problématiques et exposer l'objectif de notre recherche, nous souhaitons vérifier ces dernières de manière empirique.

De sa nature, le sujet de notre recherche nous permet d'adopter et d'explorer une démarche méthodologique d'ordre qualitative que nous jugeons adaptée à cet objet de recherche. Nous inspirons notre travail de recherche des deux paradigmes épistémologiques constructiviste et interprétativiste qui nous ont permis le choix de la méthode d'étude adéquate à notre sujet. Cette démarche hybride et le croisement des deux paradigmes cités en question qui érigent en commun les finalités souhaitées de notre étude de cas. Pour se rapprocher de la source d'information et de valoriser notre travail de recherche nous avons préféré d'opter pour une double enquête; la première (enquête préliminaire) d'ordre qualitative et semi directive avec des consultants dans le domaine, soit 05 experts dans l'objectif de canaliser nos hypothèses de recherche et la deuxième enquête faite avec 04 DRH, en exercices, concernés par la conduite de l'évolution de la culture d'entreprise.

L'enquête de terrain a été menée à l'aide d'un guide d'entretien. Les entretiens avaient une durée moyennes de 50 minutes chacun et réalisés face à face. Cette enquête a été réalisée durant le mois de mai et novembre 2021. Cette méthode d'étude de cas nous permis d'une part de classées les variables qui axent notre étude sur des échelles de données d'ordre nominales et ordinales, et donc qualitatives.

3.2. La vision croisée sur le rôle du DRH

Les interrogés sur la notion de culture d'entreprise, la définissent à travers des citations et métaphores : *La culture c'est ce qui reste quand on a tout oublié* (Citation d'ÉDOUARD Herriot), *un ciment commun, un fil rouge qui irrigue, les racines de l'arbre, le miroir du vivre ensemble, une boussole ou encore une dynamique des habitudes qui s'imposent, codes de conduites, des rituels, les valeurs décrivent les meilleurs comportements, des meilleurs collaborateurs, dans leurs meilleurs jours...etc.* C'est ce qui constitue pour eux la culture de l'entreprise. Dans l'ensemble peu d'eux-mêmes utilisent le concept « culture d'entreprise ». Toutefois, la pleine force est de constater que les DRH se converge dans la nécessité de proposer aux collaborateurs des pratiques de travail unifiées et orientées tant pour les attirer que pour les fidéliser.

Les pratiques de la fonction des ressources humaines exploitées par le DRH de l'entreprise donnent un caractère spécifique à la gestion et l'évolution de la culture d'entreprise. Ainsi, qu'elles peuvent être acquises au sein de l'entreprise par leurs expérimentations ou importées par nouveaux embauchés.

Démarrant du postulat que la culture change et se construit à travers l'histoire de l'entreprise, il est d'axiome pour les DRH de se préoccuper de la croissance des groupes, de l'émergence de nouveaux héros et mythes afin d'accompagner tous ces changements. Mais il est aussi d'une légitimité totale de la direction générale et de la direction des ressources humaine de décider d'essor et d'éventuel évolution de la culture d'entreprise. Cela ressort

de la décision émanée par la direction générale ou de la recommandation de la direction des ressources humaines, comme elle peut être sollicité par d'autres départements (exploitations, production, développement des opérations...etc) de développer une culture cible. Généralement le pilotage du processus du changement est toujours confié à la direction des ressources humaines sous régie de la direction générale.

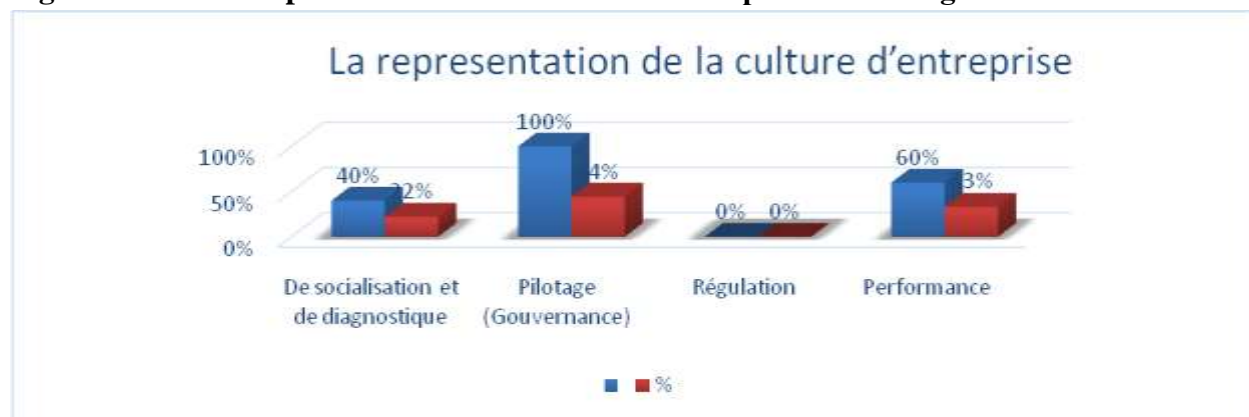
Il est à noter que les consultés plaident pour que la culture d'entreprise soit une préoccupation majeure pour les DRH, car elle dépend de leurs influences dans les organisations. C'est la raison pour laquelle, il paraît tout à fait utopique de transformer une organisation sans préalablement poser un diagnostic complet de ce qu'est la culture d'entreprise. Néanmoins, le diagnostic formel n'est pas nécessairement le premier outil des DRH, c'est le constat informel qui prône leur préoccupation. Ces derniers, s'ils ont une certaine ancienneté dans leur organisation, forts de leur expérience acquise, semblent plutôt se fier à leur intuition et leur ressenti pour appréhender l'état de leur culture d'entreprise et d'exercer leurs rôles dans la transformation de l'organisation.

Bien-que, les interviewes, présente le concept de culture d'entreprise comme une variable managériale qui est difficile à définir tant elle est composée de plusieurs composantes, elle reste globale mais aussi unique ce qui explique qu'elle est un outil unificateur dans l'ensemble des organisations. Contre aux consultants, réfutent cette caractéristique d'unicité et homogénéité de la culture d'entreprise, vue que l'organisation ne cesse de changer et de même pour la culture.

Pour eux il existe une culture dite principale et de sous-cultures associées aux métiers, professions, ... etc. Par contre certains nient la notion de culture d'entreprise ont utilisés des notions propres à eux : de cultures professionnelles ou encore des cultures d'entreprise. Pratiquement, l'ensemble des interviewes décrit la culture d'entreprise comme « un concept qui rentre dans l'ADN des collaborateurs avec plus ou moins de force ».

De plus, il ressort des entretiens réalisés que dans le cadre de changement, la culture présente elle-même un levier de pilotage et de gouvernance par l'intégration de cette variable culturelle dans la politique managériale de l'organisation ainsi de la rendre stratégique car elle constitue un ancrage solide et la base de la construction d'une nouvelle dynamique d'un corps social et favorise la naissance de nouveaux comportements dans les groupes. De même un levier de performance qui s'aligne aux objectifs stratégiques dont elle se présente comme capital de représentation (image de marque, symboles, emblème, identité etc.), de savoir-faire et de savoirs être (cognitif).

Figure N° 02 : La représentation de la culture d'entreprise dans l'organisation



Source : Réalisé par nous même

Différentes visions sont communiquées par les professionnels. Cette divergence se situe dans un premier temps dans la personne du DRH (compétences, attitudes, aptitudes, comportements, etc). Pour eux, le DRH doit être un professionnel expérimenté avec un profil pluridisciplinaire, visionnaire, flexible, leader, champion des employés, un homme de terrain, plus impliquer et opérationnel dans la conduite de changement ou de gestion des crises sociales. Au-delà de l'expertise métier, aptitudes et compétences comportementales (capacité à communiquer, leadership, résilience, créativité, adaptabilité...) implorés par les DRH pour conduire un projet d'évolution de la culture d'entreprise, la personnalité (le savoir être) du DRH devance les résistances aux changements.

Par contre la seconde vision, dépend du contexte organisationnel du changement (culture d'entreprise, positionnement stratégique du DRH, l'alignement des décisions entre tous les niveaux de l'organisation et de cohérence des comportements et des politiques de gestion des ressources humaines.

Toutefois c'est le contexte duquel le manager intermédiaire est mis en situation qui détermine son rôle à exercer. Ajoutons à ce contexte, le style de gouvernance de l'entreprise influence d'une manière ou de l'autre sur le mode de gestion et l'exercice des rôles attendus de la direction des DRH. Dans une entreprise où la direction ressort des prérogatives du conseil d'administration, la légitimité de prise de décision d'une éventuelle évolution où changement revient aux actionnaires. C'est dans cette optique, que les pouvoirs et rôles deviennent d'ordre d'exécution et d'accompagnement. Le rôle d'agent du changement confié au DRH par Dave Ulrich, fait que le DRH profite de son statut pour la mise en place de bonnes pratiques de GRH et des plans sociaux orientés (exemple recruter et former les profils qui adhèrent à la culture souhaité) afin d'atteindre un niveau de performance assez élevé. Par contre, le DRH peut jouer le rôle d'initiateur du changement car il peut aider à développer le corps social en posant un diagnostic, en travaillant sur la stratégie sociale et sur le comment faire en sorte que le corps social atteigne ce qui est a été souhaité. Dans ce cas-là, il faut que le DRH ne se réfugie plus derrière l'aspect technique de sa fonction et qu'il participe aux grands changements, donc s'immobiliser de faire appel à l'extérieur (auditeurs et consultants externes) et devient lui-même le stratège.

Figure N° 03 : La relation DRH et DG quant aux rôles impliqués

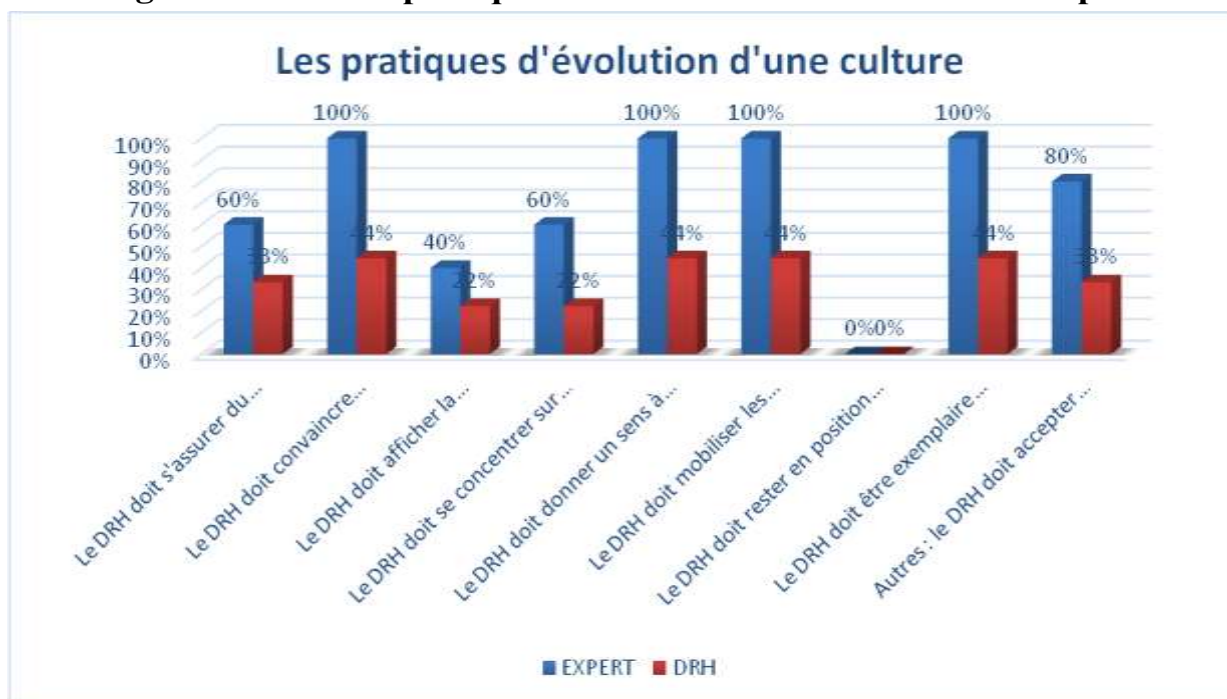


Source : Réalisé par nous même

Cette figure, nous démontre que le DRH peut être considéré comme opérateur de changement ou partenaire stratégique. Cela explique que l'entreprise opère ces changements dans un style participatif dont la vision est d'intégrer l'ensemble des parties

prenantes dans la stratégie de développement de l'organisation. Faire participer est un facteur de motivation qui favorise les groupes à accepter le changement et faciliter l'intégration mais aussi à jouer les résistances. Le rôle du DRH face aux changements devient pivot et très important car c'est dans cette situation qu'il collabore réellement dans l'exécution de ces fonctions de partenaire stratégique et d'acteur de changement. D'une part, il reprend son positionnement stratégique au sein de l'organisation mais contrairement la DG fixe des attentes dont le DRH doit être conscient de son rôle à jouer et des pratiques ou processus à entreprendre dans une telle situation de transformation.

Figure N° 04 : Les pratiques d'évolution de la culture d'entreprise



Source : Réalisé par nous même

Le DRH conduit le changement par la mise en place d'une veille sociale afin d'identifier et détecter les signaux faibles et d'autres outils de pilotage qui ressort de son organigramme et de la politique engagée, mais aussi des rôles à jouer. Afin de mieux piloter un projet de conduite de transformation de la culture le DRH doit tout d'abord convaincre l'ensemble des parties prenantes du changement de la culture et en particulier les managers d'être les porteurs de ce cette évolution. Pour ce faire, le DRH doit accepter lui-même le changement sinon il devient la source de toutes résistances, il doit agir par la mise en œuvre de plusieurs pratiques et actions commençant par la valorisation de l'évolution de la culture en lui donnant un sens, mobiliser les équipes autour du changement, afficher un charisme comportemental et une détermination efficiente dans la prise de décision

Conduire un projet d'évolution de culture d'entreprise est un jeu à double sens, voire même contradictoire, d'une part il présente une opportunité du moment que le DRH connaît tous les employés donc les marges de manœuvres sont en sa faveur. La culture est exploitée en pertinence lorsqu'elle est en adéquation avec le contexte dont les changements sont entrepris. Cela agit d'une part à créer une grande contribution à la performance de

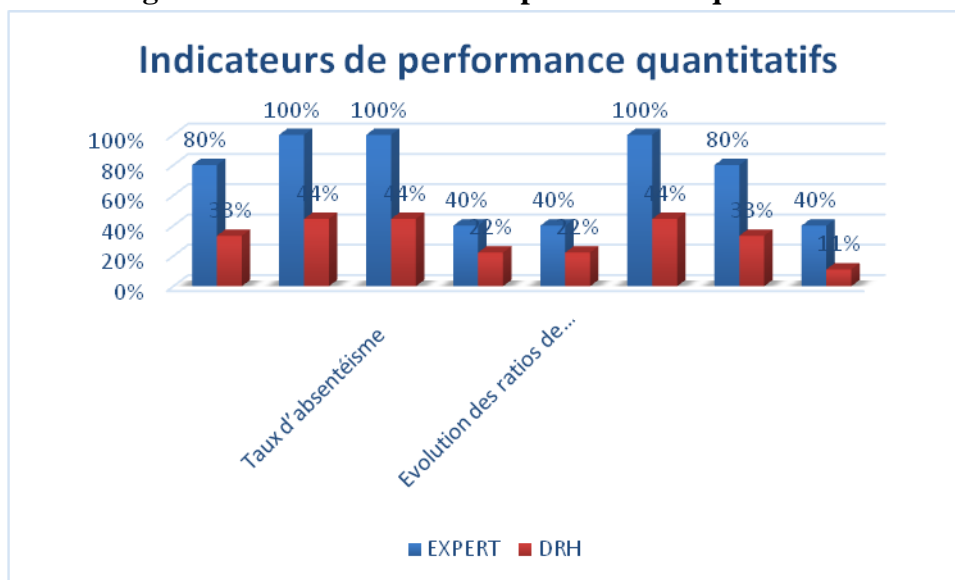
l'organisation, favorise l'esprit de « winner » (efficacité, efficience) et le bien être des employés (un salarié heureux est 30% plus productif) par l'adaptation et la collaboration.

Par conséquent, l'évaluation de la mesure du triptyque efficacité, efficience et les moyens mises en œuvre définit la performance organisationnelle se repose sur des critères d'ordre qualitatifs et quantitatifs. Nous citons quelques critères affirmés par les intervenants :

Quantitatifs

Indicateurs de recrutement interne et externe, taux de participation au mouvement de grève, taux d'absentéisme, indicateurs de départ (ratio nombre de démissions/ nombre de départs) et turn-over, pourcentage des cadres perdus et enfin le taux de rétention des nouveaux embauchés

Figure N° 04 : Indicateurs de performance quantitatifs

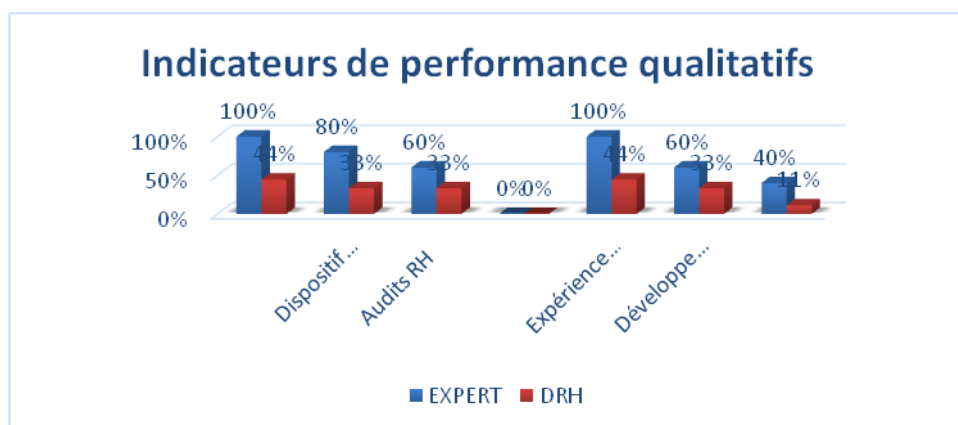


Source : Réalisé par nous même

Qualitatifs

Enquêtes collaborateurs de mesure qui comprend : la culture, le bien-être au travail, l'adhésion à la transformation, agilité du personnel, l'adhésion à la politique RH et mesure d'engagement du personnel. Dispositif de veille sociale, d'observatoire social, écoute active, règlement des conflits.

Figure N° 05 : Indicateurs de performance qualitatifs



Source : Réalisé par nous même

Dans d'autre part, la culture d'entreprise présente un frein quand la culture cibler par la DRH ne suit pas la même trajectoire que la stratégie de l'entreprise. La centralisation, manque d'esprit d'initiative, les interdits et les réponses négatives enfoncent les résistances aux changements et entrave la bonne conduite du projet de transformation. Par contre, la confiance au sein d'un collectif se présente tel un instrument de jouter les résistances aux changements.

Nous apercevons parfaitement que le rôle de la DRH s'avère capital dans ce type de stratégie particulièrement adapté à l'environnement dont les organisations évoluent. Donc, transformer l'organigramme d'une organisation, changer les codes organisationnels, toucher aux valeurs organisationnelles, faire recours aux stratégies d'alliances, ... etc. toutes ces lignes permettent à l'organisation de révolutionner sa culture de l'entreprise où le DRH est le vecteur principal de tous ces changements.

4. Conclusion

Au terme de cette recherche portant un volet de la stratégie des organisations basé sur les relations sociales du capital humain, ainsi son apport dans la création et l'évolution de la culture d'entreprise. Nous concevons bien qu'il est primordial pour la gestion des ressources humaines de prendre en charge et d'investir particulièrement dans le volet social des entreprises afin de conduire les éventuels changements de la culture d'entreprise et de développement des organisations. La DRH est donc la fonction impliquée pour accompagner les collaborateurs dans la gestion de ces changements. Ici les DRH en leurs qualités de meneur et entrepreneur du projet d'évolution de la culture d'entreprise joue un rôle pivot en essayant d'incarner une identité culturelle distincte et confectionner l'identité de l'entreprise. Malgré, la culture ne suit pas un processus pour son développement mais elle fait recours à des formalités axiomes : d'Observer, de bien Communiquer, d'Enseigner, de Mesurer et enfin de Récompenser (Avantager).

Par là un paradigme se déclenche afin de réussir une telle évolution qui se partage et qui nous permet de créer un climat de travail favorable imprégner par la cohésion entre les membres que compose l'entreprise.

Il s'agit parfois de modifier les comportements, de bousculer les hiérarchies et même au plus haut niveau, d'inventer de nouvelles façons de travail pour allier les attentes des collaborateurs et celles des talents pour mieux s'installer dans cette transformation. Pour ce faire, le DRH doit adopter des rôles adéquats pour conduire toutes ces transformations mais en adéquation avec le style de management des entreprises car le mode de gouvernance organisationnelle influence directement le rôle adopté. Ces rôles se basculent entre entreprendre des fonctions d'ordre stratégiques et d'opérationnels.

5. Références

AUTISSIER, D. (2015). *La conduite du changement, du discours à la pratique. La conduite du changement, du discours à la pratique.* France.

Dubrion, B. B. (2011). *L'héritage de Chester Barnard à l'analyse économique contractualiste de la relation d'emploi et de l'organisation interne de la firme : une appréciation critique.* France: presse universitaire.

Edgar, H. S. (2017). *Les grands auteurs en management.* Edition : EMS.

Haegel. (2016). *La boîte à outils des ressources humaines.* France: Dunod.

Horts, F. E. (2014). *Comment la DRH fait sa révolution.* Edition : Eyrolles.

Johnson G., W. R. (2017). *Stratégique, 11ème édition.* Pearson, 11ème édition.

Journet, N. (2002). *Culture de l'universel au particulier.* Éditions : Sciences Humaines.

Schein, E. (1991). *Organizational Culture and Leadership*; Osborn: The Jossey-Bass Business & Management series.

Servel, F. O. (2017). *La réactivité : une combinaison originale entre instantanéité et durée.* Paris: L'Harmattan.

Taylor. (1947). *The principles of management.* Washington.

Thoenig, C. D.-C. (2008). *Quand les cadres se rebellent.* Paris: Vuibert.

Bayad, M. (2018, Février 09). *RH et changement organisationnel: discours et réalité.*

Consulté le Mai 02, 2021, sur <https://www.researchgate.net>:

<https://www.researchgate.net/publication/323028857>

E. Schein, K. C. (2017). *Théories de la culture d'entreprise: le management de la culture.*

Consulté le Aout 05, 2021, sur Management.fr: <http://www.sietmanagement.fr/culture-dentreprise-gerer-la-culture-interne-lesprit-maison-e-shein-peters-waterman/>

Mazour, V. (2018, Janvier 04). *4-etapes-pour-changer-votre-culture-dentreprise.* Consulté le Avril 12, 2021, sur <https://www.exoplatform.com>.

Pételet, D. (2014, Janvier 24). *rhmatin.com.* Récupéré sur rhmatin.com:

<https://www.rhmatin.com/recrutement-talents/marque-employeur/interview-video-de-didier-pitelet-president-de-moon-s-factory.html>