

# LES DRH DANS LA CRISE, DES DRH EN CRISE ?

**Pierre-Yves Sanséau**  
**Mohamed Matmati**  
**Grenoble Ecole de Management**  
**Ludivine Calamel**  
**Grenoble Ecole de Management et UPMF**

Adresse : 12 rue Pierre Sépard - 38000 Grenoble - France

[pierre-yves.sanseau@grenoble-em.com](mailto:pierre-yves.sanseau@grenoble-em.com)

Tél : + 33 (0) 476706222

Fax : + 33 (0) 476706099

Résumé :

*Depuis 2007, un vent de crise économique mondiale s'est progressivement abattu sur nos systèmes financiers, ayant d'assez lourdes répercussions sur les entreprises. Rapidement, la fonction RH (Ressources Humaines) s'est retrouvée au centre de la crise. Cette recherche a pour principal but d'appréhender et de comprendre la perception des directeurs des ressources humaines (DRH) quant à l'évolution de leurs rôles et leurs activités dans cette situation de crise économique. Les résultats de la recherche ont permis de distinguer différents impacts de la crise sur les rôles et les activités des DRH et de mettre en lumière des différences selon les secteurs d'activité d'appartenance. Ils permettent également de mieux concevoir ce que sera le DRH de demain, en situation de post-crise.*

Mots clés : DRH - Crise – Activité DRH - Rôle DRH

## Introduction

La crise économique que traversent les économies mondiales depuis 2007 laissera des traces profondes. Jamais depuis la grande dépression de 1930, les entreprises n'ont eu à affronter un phénomène d'une telle ampleur. Si cette crise est apparue comme étant dans un premier temps une crise financière, elle a gagné rapidement toutes les sphères des entreprises. Très vite, la fonction RH s'est trouvée au cœur de la crise. Elle a été incitée à agir, souvent dans l'urgence, dans ses grands domaines d'attribution : la gestion des effectifs, la gestion des compétences, la gestion des relations sociales, la gestion de la rémunération, etc.

Acteur clé de la fonction RH, le DRH (Directeur des ressources humaines) semblerait avoir gagné, depuis quelques années, ses lettres de noblesses. Reconnu le plus souvent dans un rôle de *business partner* et de stratège (Ulrich, 1999 ; Roger, 2002), il a su imposer la fonction RH comme stratégique pour l'entreprise, et son rôle comme celui d'un leader et d'un visionnaire. Mais, dans ce contexte de crise inattendu et particulièrement marqué, il se trouve tout à coup confronté à des nouvelles réalités et à de nouveaux enjeux.

Dans cette recherche, nous avons souhaité explorer le rôle et l'activité du DRH dans la crise. Comment la vit-il, quels sont ses activités et ses rôles ? Comment perçoit-il le rôle du DRH après la crise ? Dans cet objectif, nous avons mené dans un premier temps une étude qualitative (et qui sera ultérieurement complétée par une étude quantitative) dont nous présentons les résultats dans cet article. Ces premiers résultats sont intéressants dans la mesure où ils nous apportent des éclairages nouveaux dans un contexte extrêmement changeant. Notre propos sera articulé de la façon suivante. Dans une première partie, nous présentons une revue de littérature sur l'identité et le rôle du DRH, entre DRH stratège et DRH bousculé. La seconde partie est consacrée à la présentation de la problématique, de la méthodologie et du contexte de la recherche. Une troisième partie présente les résultats de la recherche puis, en quatrième partie une analyse et une discussion.

## Revue de littérature

### Le DRH stratège : le modèle vertueux

Où en sont la GRH et les DRH dans leur réelle contribution à la stratégie et à la performance de l'entreprise ? Le DRH du début du 21<sup>ème</sup> siècle a-t-il acquis la pleine reconnaissance attendue ? Est-il devenu le stratège attendu qui participe pleinement à l'orientation de la vie de l'entreprise et qui pèse sur les décisions des comités de direction à l'instar d'un directeur financier ou d'un directeur du marketing ? (Roger, 1990). Dans un contexte de crise, GRH et DRH ne seraient-ils pas les clés et solutions qui apportent réponses, sérénité, source d'avantage concurrentiel durable ? Ces questions furent largement débattues lors des dernières récessions (Atkinson, 1984 ; Schuler & Jackson, 1987 ; Defélix, 1997 ; Gilbert, 1997 ; Jaussand, 1997 ; Zardet, 1997).

Il apparaît que la littérature analytique sur le rôle du DRH est peu exhaustive (Barès et Cornolti, 2006). Les écrits nous présentent en fait deux visages du DRH paradoxalement contradictoires. D'un côté, on repère, dans une littérature plutôt normative, l'émergence d'un

DRH stratège, opérant par la même une réelle reconnaissance de sa fonction, rôle et attributs (Roger, 2002). D'un autre côté, l'étude de la réalité opérationnelle, en particulier dans les périodes de crise, laissent à penser que le rôle exercé et le rôle reconnu s'éloignent de la première posture (Barès et Cornolti, 2006).

### **Les « modèles » de la GRH : où en sommes-nous pour quel DRH ?**

Les années 1990 ont sans doute été pour la fonction GRH et le DRH celles de la reconnaissance. En passant de l'appellation « gestion du personnel » dans les années 1970 à celui de « GRH » dans les années 1980 puis à celle de « Gestion stratégique (et planifiée) des ressources humaines » dans les années 1990, la GRH a su voir reconnaître sa contribution à l'optimisation de la gestion de l'entreprise dans une approche stratégique. La GRH se voit par la même reconnaître un statut qui la rend incontournable : celui de source d'avantage concurrentiel durable (Becker & Gerhart, 1996 ; Grisé et al., 1997). En parallèle de cette évolution, le rôle du DRH s'est trouvé a priori renforcé. D'une GRH classique et plutôt suiveuse présentant un DRH fonctionnel, applicatif, on repère le passage vers une GRH affirmée, reconnue portée par un DRH stratégique, intégré au pilotage de l'organisation (Bournois et Derr, 1994 ; Bayad et Delobel, 2002 ; Roger, 2002).

Brabet (1993) nous proposait à l'aube de cette décennie 1990 une analyse de la GRH basée sur trois modèles considérant le rôle de la fonction RH, le statut des salariés et le rôle de son responsable par rapport à un contexte économique et social.

Le premier modèle ou « modèle instrumental » dépeint une approche mécaniste de l'organisation dans laquelle les différents acteurs et parties prenantes s'accordent selon une convergence de l'efficacité économique et sociale. L'activité de GRH est pilotée par la direction des ressources humaines incarnée par un DRH expert. Ce pilotage, au service d'une stratégie, se traduit par des décisions rationnelles et par l'application de programmes sur les champs centraux de la GRH : planification, sélection, stimulation.

Le second modèle ou « modèle de l'arbitrage managérial » s'écarte manifestement du premier en considérant la représentation des enjeux sociaux dans l'organisation comme potentiellement conflictuels mais réconciliables par l'action managériale. L'acteur central n'est pas ici la DRH mais la direction générale dont l'ensemble des décisions vont impacter la GRH.

Le troisième modèle, « modèle de la gestion des contradictions » propose comme postulat « l'ambivalence et la contradiction interne,... la complexité des processus de socialisation... », aspects non réductibles à terme (Brabet, 1993, p.75). Ce modèle écarte donc tout rôle central pour le DRH et les managers. Tous les acteurs de l'organisation seraient impliqués dans des dialectiques d'autorégulation, de négociations reposant sur une stratégie globale de type incrémentale.

### **Les rôles et les attributs du nouveau DRH**

C'est sans doute par rapport au premier modèle de Brabet (1993) ou « modèle instrumental » que la littérature est la plus abondante par rapport au DRH, lui accordant une forte reconnaissance (Added et al., 2009). Afin d'avoir une vision générale des « rôles » du DRH, les travaux d'Ulrich (1999) nous permettent de cerner quatre rôles présentés comme incontournables » attribués au DRH type « champion » ou « expert » :

- Etre le partenaire de la stratégie de l'entreprise au quotidien (DRH *Business Partner*) ;
- Gérer et accompagner le changement (formation et développement des compétences) ;
- Administrer le quotidien (administration du personnel) ;
- Etre le "coach" des collaborateurs.

A partir de cette vision générique et globale, il convient d'affiner et de préciser les rôles du DRH. Dans le contexte de récession de la fin des années 1990, Peyrolle et Biolley (1997) proposaient l'affirmation d'un nouveau type de DRH pour faciliter l'adaptation de l'organisation à ses nouveaux contextes. En partant du constat que la logique strictement financière plaçait la GRH en situation de soupape de sécurité dans les situations de crise, la proposition était de se positionner sur un autre paradigme organisationnel, rompant avec le paradigme spéculaire, et positionnant la GRH sur de nouvelles bases. En partant de l'hypothèse selon laquelle la GRH du futur contribuera à adapter l'organisation à ses nouveaux contextes et du constat que la GRH n'était pas en mesure de remplir ce rôle, les auteurs définissaient les modalités d'une nouvelle GRH.

Le constat initial était le suivant pour la GRH : absence de vision (faible rôle joué dans le système d'information, absence d'animation et d'orchestration), coupure vis-à-vis des émergences contextuelles (faible information par rapport aux problèmes concrets, marginalisation dans les prises de décision), faible rôle dans la gestion préventive des potentiels techniques (faible action dans la gestion prévisionnelle des compétences, peu de concertation avec les opérationnels et les fonctionnels).

L'affirmation d'un nouveau rôle pour la GRH et le DRH se basait, selon Peyrolle et Biolley (1997), sur les axes forts suivants :

- Sortir du paradoxe de la stratégie en analysant et utilisant au mieux les contextes : capacité à appréhender les évolutions du contexte ;
- Modifier les cartes mentales des dirigeants afin de créer une réelle autonomie de l'acteur nécessaire à l'émergence d'un véritable management des ressources humaines avec des DRH intégrés dans le processus décisionnel ;
- Associer les responsables RH à la simplification de l'organisation en demandant aux DRH de s'associer à d'autres dirigeants afin de croiser les regards afin de prendre les décisions au plus près des turbulences ;
- Simplifier l'organisation et développer le parrainage dans l'organisation.

Nous voyons donc ici émerger les principes et les conditions de mise en œuvre d'une GRH renouvelée et intégrée dans un nouveau mode de fonctionnement global de l'entreprise. Au-delà de la vision de l'approche fonction (fonction régulation vs fonction management – fonction administrative vs fonction expertise) dont il est parfois difficile de trouver les points de passage, la proposition est ici de renouveler le paradigme et l'approche globale de l'organisation pour repenser la GRH non plus comme soupape mais comme levier s'anticipation permanent. Le rôle et la place du DRH s'en trouvent changés, non pas comme fonction reconnue et purement stratège mais plutôt comme rôle de visionnaire, d'anticipateur, de « marketeur RH » et de facilitateur (Added et al., 2009 ; Bournois et al. 2007 ; Ligier, 2004 ; Thévenet et al., 2009).

## **Dans les contextes de crise, un DRH bousculé et au rôle minoré**

### **Quelles réponses de la GRH dans la crise économique ?**

La vision normative de la GRH pour anticiper ou gérer au mieux les contextes de crise prévaut-elle lors de réelles ou profondes situations de turbulences (Colling, 1995 ; Wright & Snell, 1998) ? Pour essayer d'apprécier un éventuel écart, nous présentons les résultats d'une recherche portant sur cette problématique. Nous complétons ces résultats avec les données de plusieurs enquêtes récentes sur la crise économique amorcée en 2007.

Une recherche menée dans le secteur hôtelier dans le contexte de crise économique asiatique de la fin des années 1990 souligne les axes principaux d'action et de changement mis en oeuvre en matière de RH (Kamoche, 2003).

- Premier levier d'action : l'emploi. On note des mesures de gel des embauches, une optimisation des RH présentes et des processus d'embauche plus rationalisés, c'est-à-dire menés en rapport avec les besoins en termes de compétences recherchées, d'alignement sur les valeurs de l'entreprise.
- Deuxième levier d'action : l'évaluation, la reconnaissance et l'attribution de récompenses. Ces axes sont dans un contexte de crise, davantage utilisés avec rigueur par les managers dans un souci de progrès, de développement et d'équité.
- Troisième levier d'action : un investissement dans la formation plus rationalisé et plus stratégique.
- Quatrième levier d'action : développer un management suscitant la créativité et l'engagement organisationnel.

En France et en Europe, la crise économique amorcée en 2007 est le sujet de nombreuses investigations quant à ses impacts managériaux et sur la GRH : enquête « La crise financière - quelles conséquences RH ? » Hewitt Associates de novembre 2008, étude « Les managers face à la crise » BPI/BVA janvier 2009, « Etude nationale ANDRH – L'Usine Nouvelle – Inergie : les DRH de l'Industrie face à la crise » en mars 2009<sup>1</sup>, « Enquête Cercle RH 2009 »<sup>2</sup>.

Ces enquêtes permettent de mettre en lumière que la fonction RH est et sera largement sollicitée afin de minimiser les effets de la crise ou de rendre possible une sortie de crise dans les meilleures conditions.

L'enquête Hewitt Associates (2008) indique que pour 96% des entreprises, est considérée comme prioritaire la concentration des efforts sur des politiques RH ayant le plus grand effet sur la réussite de l'entreprise. Suivent l'optimisation du système d'information RH (55%) et la mutualisation de certaines activités (paie, recrutement) à travers des centres de service partagés et centres d'expertise (49%).

Les résultats de l'enquête Cercle RH 2009 amènent au constat suivant : la crise serait le déclencheur qui permettra de modifier les méthodes de management de façon durable

---

<sup>1</sup>Au moment de la finalisation du texte de cette communication, les résultats de l'Etude nationale ANDRH – L'Usine Nouvelle – Inergie : les DRH de l'Industrie face à la crise de mars 2009 ne sont pas encore connus.

<sup>2</sup> <http://www.cerclerh.com>

notamment grâce à l'amélioration du dialogue social, avec des enjeux forts à gérer pour la fonction RH et en particulier :

- Rétablir la notion d'équipes dans l'entreprise
- Mettre en place un management de proximité
- La gestion des conflits et amélioration du climat social
- La démotivation liée à la situation anxiogène
- Amélioration du dialogue social
- La gestion du manque de communication des dirigeants
- La gestion des effectifs (licenciements, fin des contrats de CDD, gel des embauches)
- La négociation des salaires et des budgets
- La gestion des compétences et des emplois sensibles
- Le recrutement de nouveaux talents
- La gestion particulière des équipes commerciales

L'enquête Cercle RH 2009 précise à cet effet les 4 leviers sur lesquels jouent la majorité des entreprises pour sortir de la crise à savoir : (1) la gestion des effectifs (chômage partiel, gel des embauches, licenciement, etc.), (2) la formation afin d'accroître les compétences des salariés, (3) la réduction des coûts et budgets, (4) l'adaptation de la politique commerciale. Par rapport à ces actions, les commentaires des interviewés soulignent que ces remèdes ne sont peut-être pas la solution mais que ce serait sans doute dans le développement d'une nouvelle intelligence collective que se trouveraient les solutions. On note également que ce serait le salarié qui subirait encore le plus de pression à travers ces solutions (développement des compétences, plus de responsabilisation).

### **Le DRH face aux défis des turbulences : quelles postures, quelles marges de manœuvre ?**

« La fonction de DRH traverse une crise d'identité ». Tel est le titre d'un article du Monde (26/08/09) basé sur les perceptions et avis de multiples acteurs gravitant autour de la fonction. A la base, une enquête menée par la CFDT en 2008<sup>3</sup> auprès de 131 cadres qui indique une vive inquiétude sur le rôle et la réelle présence des DRH. Cette enquête met en exergue deux dimensions fortes. Les DRH sont mobilisés par leur rôle stratégique et monopolisés par leur direction générale. Ils n'accordent, dans ce contexte, que peu de temps et trop peu d'attention à leurs activités de management des RH (définition des politiques RH, mise à disposition d'outils et d'orientation). La gestion des RH reposerait presque totalement sur les managers de proximité qui n'ont ni les moyens, ni les compétences pour la définir et la mettre en œuvre. On note chez les cadres un sentiment d'oubli de la part des DRH.

Le DRH du début du 21<sup>ème</sup> siècle, au cœur des réalités économiques, serait de plus en plus impliqué dans les décisions de business, allie pragmatisme et solutions de performance, travaille à simplifier les modes fonctionnement et à accélérer le changement. Formé au business, il est un leader associant prise de hauteur, décisions, initiatives, risques, esprit de cohésion et de contradiction, devant concilier long et court terme, le plus souvent dans un contexte international (Added et al., 2009 ; Vezy, 2008).

En fait le DRH d'aujourd'hui apparaît tiraillé entre plusieurs missions et plusieurs logiques. Il est attendu là où il semble ne plus pouvoir être. Devenu expert et stratège, parfois qualifié de

---

<sup>3</sup> Enquête CFDT-Cadres « L'investissement des cadres au travail », octobre 2008.

« super DRH », il ne semble plus être au contact de l'organisation du travail et des questions sociales. Devant mener de missions de délocalisations, de réduction de coûts, le DRH répondrait de plus en plus à des logiques bureaucratiques et financières. La crise serait pour la DRH, l'occasion de remettre à plat certaines pratiques et de se remettre en cause. (Le Monde, 26/08/08 ; Les Echos, 07/10/08 ; Les Echos, 21/10/08 ; La lettre du conseil, 01/12/08 ; L'AGEFI Hebdo, 05/02/09, Le Figaro, 02/02/09).

Dans une recherche menée à partir de la perception de dix DRH impliqués dans des processus de suppression d'emploi, Barès et Cornolti (2006) nous livrent des résultats particulièrement éclairants. Leur analyse porte sur le rôle, l'action et le ressenti du DRH dans une période spécifique de turbulence. Ils permettent d'affiner et d'alimenter notre réflexion par rapport au réel rôle du DRH.

Tout d'abord, il apparaît que dans tous les cas étudiés, les DRH ont été exclus du processus de décision de licenciement. Conviés ou pas au comité de direction, leur savoir est technique mais ne joue pas sur les choix stratégiques de diminution des effectifs. Isolé en particulier dans les petites structures car peu ou pas intégré au comité de direction, soutien technique, le DRH est souvent « remplacé » par un cabinet extérieur pour le traitement du plan social. En fait, sa marge de manœuvre apparaît comme foncièrement limitée.

Deuxièmement, le DRH est soumis à une pression temporelle (action rapide de préparation et de mise en œuvre du plan social) et à une pression des parties prenantes associée à une vision financière et comptable. Il devient un DRH « contraint ».

Enfin, le DRH apparaît comme fragilisé, ceci illustrant le malaise qui est le sien à travers l'isolement, la surcharge de travail, le sentiment de culpabilité. Barès et Cornolti (2006) développent la thèse du passage d'un DRH théoriquement « fort » à celle d'un DRH « bouc émissaire ». Ce dernier, souvent associé au plan de licenciement, en porte une responsabilité morale pour des yeux extérieurs. De plus, il est souvent sacrifié à son tour, devant quitter l'organisation. Ce sacrifice serait motivé par des raisons managériales afin de relancer l'entreprise avec un nouveau DRH, non connoté et donc crédible pour les salariés.

## **Problématique et méthodologie**

Dans cette situation de crise financière, devenue largement économique, les DRH (Directeurs des ressources humaines) sont largement sollicités par l'impact de la crise sur les entreprises. Ces effets se traduisent souvent par des plans sociaux, des fermetures d'usines, des délocalisations d'activités. Les mouvements sociaux se multiplient et se radicalisent obligeant notamment le gouvernement français à renforcer son plan de relance par un volet dit « social » et par des injonctions au patronat, notamment en matière de bonus et stocks options pour les dirigeants des entreprises (Les Echos, 31/03/09).

Dans ce contexte économique et social, nous nous sommes intéressés à l'impact de la crise économique actuelle sur le rôle du DRH et sur son activité de manager de la fonction RH au sein l'entreprise. La revue de littérature a montré que si la fonction RH et la GRH avaient été le cadre de recherche et de modélisations, l'étude de la fonction et du rôle de DRH (Directeur des ressources humaines) n'avait pas suscité autant d'attention.

Le contexte de la crise économique actuellement traversée, l'intérêt de confronter le rôle du DRH « champion » ou « expert » à la réalité du terrain ont contribué à l'émergence d'une problématique de recherche à travers deux axes : la perception du rôle du DRH par les DRH dans un contexte de crise ; les conséquences perçues, par les DRH, de cette crise sur leurs activités et leurs pratiques.

Notre objectif dans cette recherche vise à mieux connaître et à analyser trois dimensions:

- les modifications de l'activité de DRH induites par la crise économique ;
- les évolutions du rôle de DRH dues aux effets de la crise ;
- la perception des DRH quant aux évolutions futures de leur rôle à 2/3 ans, soit en situation de sortie de crise et/ou de post-crise.

L'activité du DRH est variable d'une réalité d'entreprise à une autre, entre l'activité d'un DRH « expert » à celle d'un DRH « administratif ». On considérera dans cette recherche que l'activité du DRH comprend l'encadrement des fonctions au cœur de l'activité RH : administration du personnel et sécurité, gestion de la paie, gestion du recrutement, gestion des relations sociales. Ses activités peuvent être complétées par d'autres domaines : gestion des carrières, GPEC, communication, formation, rémunération, bilan sociales, études et prospectives, SIRH (Thévenet et al., 2009).

Pour évaluer les évolutions du rôle des DRH, nous avons retenu le modèle d'Ulrich (Ulrich, 1999). Les 4 dimensions de ce modèle nous sont apparues comme une base théorique pertinente pour apprécier le rôle de DRH à savoir un rôle de partenaire stratégique, un rôle d'accompagnateur du changement, un rôle d'administrateur, et enfin un rôle de coach.

Sur le plan méthodologique, nous avons opté, dans un premier temps (janvier-mars 2009), pour une stratégie de recherche qualitative. Pour le recueil des données, nous avons mobilisé l'outil de l'entretien individuel de type semi directif avec guide d'entretien. Dans cette première étape de notre recherche, l'échantillon a été volontairement arrêté à 10 DRH travaillant dans des entreprises de plus de 250 salariés du bassin grenoblois en France. A ce stade, notre objectif est d'identifier la perception des évolutions des activités et du rôle du DRH induits par les effets de la crise.

Dans une deuxième étape (avril-juin 2009), une recherche de type quantitatif sera menée à partir des résultats de cette première étude avec un échantillon plus nombreux représentatif des entreprises françaises dans un ou plusieurs secteurs économiques.

## **Résultats de la recherche**

Depuis 2007, un vent de crise a soufflé sur nos systèmes financiers mondiaux. Si certaines entreprises ont été et sont plus touchées que d'autres, il apparaît que les activités et le rôle du DRH (Directeur des Ressources Humaines) se modifient, mais de manières différentes. Les entretiens menés ont permis de distinguer ces différences, ainsi que de dresser un bref panel des éventuelles évolutions et points de vigilance à adopter concernant la fonction du DRH.



## Perception de la crise sur l'activité du DRH

La crise mondiale a en effet un impact sur les entreprises ainsi que sur l'activité du DRH, cependant, ces dernières ne sont pas touchées de la même manière. Nous constatons qu'en fonction du secteur d'activité de l'entreprise la crise a de forts impacts ou n'en a que peu. C'est le cas des secteurs de la santé, de l'industrie pharmaceutique ou de la biologie. A l'opposé d'autres secteurs qui sont eux plus concernés par la crise, comme par exemple celui de la micro et nano technologie (particulièrement la microélectronique et les semi-conducteurs).

### Des entreprises touchées par la crise ...

L'activité du DRH est amenée à être modifiée à court terme et de façon abrupte, comme le précise le DRH d'une entreprise privée du secteur de la microélectronique : « *Le métier de DRH change sur de nombreux aspects, on passe d'un travail qui portait sur une longue tendance de croissance à la tendance inverse.* » Nous pouvons d'ores et déjà essayer de hiérarchiser de façon croissante les impacts de la crise sur l'activité du DRH en fonction des actions que ces derniers prennent actuellement :

- Le DRH d'un groupe français d'électroménager nous relate le fait qu'il y a une « *remise à 0 des compteurs intérimaires : passage de 300 intérimaires à 0 (en l'espace de quelques jours).* » Autre mesure complémentaire prise ; la suppression des heures supplémentaires pour la direction et les services supports.
- « *Cet automne, nous allons être modérés en terme de prévision d'embauches [...].* » nous confiait un DRH de PME locale. Celle-ci est habituée à un *turn over* régulier et plutôt considérable, mais cette année il sera moindre, d'où les prévisions d'embauches plus modérées. Le même DRH du groupe français d'électroménager nous explique que « *la mobilité interne devient beaucoup plus importante : (il y a) un rééquilibrage des effectifs.* »
- Le DRH d'une joint venture européenne dans le secteur des semi conducteurs explique qu'il y a des révisions budgétaires concernant les salaires, primes et promotions : « *(Nous allons) chercher comment faire des économies sur les salaires : absence d'augmentation, remise en cause de certains accords temps de travail / rémunération, gel des salaires pour 2009, etc.* »
- Le DRH de l'entreprise privée du secteur de la microélectronique a pris d'autres décisions qui modifient elles aussi l'activité du Directeur des RH. Parmi ces décisions, il y a le fait de demander aux salariés de poser une semaine de congés payés obligatoire pour soulager ainsi la masse salariale et ainsi essayer d'éviter les licenciements.
- La fermeture d'activité constitue une autre action prise dans l'entreprise privée du secteur de la microélectronique. Il va falloir gérer l'arrêt momentané de la production : « *(Il faut) apprendre à faire ce que nous n'avons jamais fait : réfléchir sur le chômage partiel, etc.* »

### ... Mais impactées de manière différente

Comme nous l'avons vu, les actions prises peuvent concerner la politique de recrutement mais aussi l'emploi direct des salariés, jusqu'à l'arrêt de la production pour certaines entreprises.

Cependant, ces actions ne concernent pas toutes les structures, comme le montrent ces témoignages de DRH des secteurs de la santé et de l'énergie. « *(L'entreprise) ne connaît pas la crise, le CA de 2008 est historique, il y a un petit ralentissement à prévoir mais l'hiver a*

*été très rigoureux, (ce qui nous est bénéfique). » nous relate le DRH d'un groupe français du milieu médical. Le DRH du leader mondial du domaine du médical et du diagnostic explique que l'entreprise n'est pas impactée par la crise du moins jusqu'à aujourd'hui. « (La seule crainte est) qu'il y ait une pression sur les coûts et les prix de nos produits du fait de la faiblesse potentielle des remboursements par la Sécurité sociale et les mutuelles du fait de la crise. » L'impact de cette crise serait plutôt au niveau des clients et usagers pour certaines entreprises comme nous venons de le voir. Notons un dernier exemple d'un DRH du secteur de l'énergie qui est en ce sens exhaustif : « Objectivement il n'y a pas d'impact sur les salariés eux-mêmes (au sein de l'entreprise). Cependant, sur l'exercice de (notre) activité il y en a un : les clients sont plus exigeants, moins patients, et plus agressifs. »*

Pour certaines structures, la crise a un impact plutôt mineur sur les activités du DRH. Ces derniers renforcent quelques aspects de la gestion des ressources humaines ; ils communiquent plus, régulent leurs finances, sont attentifs au climat social, etc.

Après ce tour d'horizon quant aux activités du DRH, portons notre attention sur son rôle. Qu'en est-il de l'impact de la crise financière et économique sur le rôle du DRH, notamment sur les 4 rôles habituellement attribués au DRH ?

## **Perception de la crise sur le rôle du DRH**

D'après les acteurs interrogés, il y a en effet quelques modifications qui sont amorcées concernant le rôle du DRH, même si toutes les évolutions et accentuations de ce rôle restent difficiles à évaluer aujourd'hui.

Selon le DRH d'un groupe français d'électroménager, la crise économique peut changer le rôle du DRH en le rendant « plus *communiquant*, (en lui donnant) un rôle de *rassureur* (et en le voyant comme) un *préventif des tensions et conflits sociaux*. » Le DRH d'une joint venture européenne dans le secteur des semi conducteurs explique que « *les gens sont très vigilants sur les décisions prises, (ils ont) besoin qu'on leur parle vrai, il faut être dans une vraie communication ...* ». Ce qui ressort majoritairement des entretiens menés est que le DRH se voit attribué un rôle de gestionnaire de l'inquiétude montante liée au contexte de la crise mondiale, ainsi qu'un rôle de partenaire stratégique au sein de l'entreprise. Le DRH fait souvent partie intégrante du comité de direction et est perçu comme un conseiller du patron d'entreprise afin d'assurer la cohérence économique et sociale. « *Mon sentiment est que le rôle de business-partner va se développer du fait de la crise et de la montée en puissance des centres de services partagés ...* » Ceci nous est relaté par le DRH d'un *business unit* d'un grand groupe réalisant la gestion des équipements électriques. Plusieurs DRH nous ont ainsi expliqué que leurs entreprises allaient externaliser certaines tâches telle que la paie par exemple.

Une de ces sociétés va « mettre en place des centres administratifs qui mutualisent des actions (paie, suivi administratif...) au niveau de plusieurs pays. » De façon récurrente, il est demandé aux entreprises de faire plus avec moins de ressources et moins de budget. Une des alternatives trouvées est d'externaliser certaines actions RH.

D'après le modèle d'Ulrich (1999) et en reprenant les quatre rôles habituellement attribués au DRH, nous allons visualiser à l'aide d'un tableau les évolutions (allant de peu, à moyenne et à réelle) dans chacun des domaines suivants : gestion des tâches administratives, management de la stratégie RH, conduite du changement et renforcement de la motivation des salariés.

<b>Acteurs rencontrés dans le domaine de :</b>	<b>Administrer le quotidien</b>	<b>Etre le partenaire de la stratégie de l'entreprise au quotidien</b>	<b>Gérer et accompagner le changement</b>	<b>Etre le coach des collaborateurs</b>
<b>la santé (3)</b>	<i>Peu d'évolution.</i> Externaliser certaines tâches, avoir des centres administratifs qui mutualisent certaines actions.	<i>Evolution moyenne.</i> Etre proactif et anticiper pour faire face à la crise. « <i>Le DRH doit expliquer aux actionnaires salariés les aspects macro-économiques de la crise.</i> »	<i>Evolution réelle.</i> « <i>Les DRH doivent être capable d'initier des changements d'adaptation.</i> » Il faut préparer les salariés à des changements et possibles mobilités.	<i>Evolution moyenne.</i> « <i>Les managers vont devoir s'habituer à une reconnaissance non monétaire.</i> »
<b>l'énergie (1)</b>	<i>Peu d'évolution.</i> Rester attentif.	<i>Peu d'évolution.</i> Reste un acteur de la stratégie de l'entreprise.	<i>Evolution réelle.</i> Mais non liée à la crise: changement organisationnel en cours.	<i>Evolution moyenne.</i> Liée aux stress engrangés par les usagers qui sont impactés par la crise.
<b>la microélectronique (2)</b>	<i>Peu d'évolution.</i> Externaliser certaines tâches, apprendre à gérer le chômage partiel.	<i>Evolution réelle.</i> « <i>Recentrage sur le court terme vu les urgences.</i> »	<i>Evolution réelle.</i> « <i>Les changements sont faits à marche forcée.</i> »	<i>Evolution réelle.</i> « <i>Le capital de motivation est élevé et l'attachement à l'entreprise très fort.</i> » Il y a des inquiétudes et interrogations de la part des salariés.
<b>les équipements électriques (1)</b>	<i>Evolution réelle.</i> Création de CSP (centres de services partagés), réduction de ce rôle pour le DRH.	<i>Evolution réelle.</i> Renforcement du rôle de « business partner » en appui aux managers opérationnels.	<i>Evolution réelle.</i> Accroissement du rôle de coach et de soutien dans la conduite de changements organisationnels.	<i>Peu d'évolution.</i> Le DRH va agir auprès de manager pour aider à passer ce cap de crise.
<b>l'électroménager (1)</b>	<i>Peu d'évolution.</i>	<i>Evolution réelle.</i> « <i>mettre en place des actions de formation car baisse d'activité + accroître la mobilité interne.</i> »	<i>Peu d'évolution.</i>	<i>Peu d'évolution.</i> Accentuer la communication.

*Les chiffres annotés entre parenthèses correspondent au nombre d'entreprises concernées en fonction de leurs spécificités.*

## **Perception du rôle du DRH dans un contexte post crise et points de vigilance associés**

### **L'envisageable évolution du rôle du DRH à moyen terme**

Selon certains DRH consultés, les activités du DRH évolueront vers plus de préoccupations *business*, il faudra donc qu'il soit rigoureux quant aux dépenses et coûts engendrés par les services. L'externalisation et les CSP constituent justement des innovations organisationnelles réalisées grâce au développement de l'informatique et des systèmes de gestion intégrés. De part les témoignages recueillis, nous constatons le développement de ces deux formes d'organisation qui semblent répondre à un souci qu'est l'efficacité des services administratifs dans une optique de gains de temps et de coûts. Pour le DRH de la joint venture européenne dans le secteur des semi conducteurs ; « *la fonction du DRH sera presque uniquement égale à du business [...] on va voir apparaître des prestataires multiples, [...] tous les axes seront sous-traités.* » Selon les protagonistes, cette façon de gérer une partie des tâches RH était déjà présente auparavant, mais va s'accroître dans cette période post crise.

Les DRH interrogés affirment que leurs rôles au sens large du terme vont évoluer à moyen terme : la stratégie et la communication sont au cœur de ces changements. Le DRH de l'entreprise privée du secteur de la microélectronique explique que « *la période de crise réaffirme l'importance du rôle stratégique de la DRH et la nécessaire proximité avec la stratégie. Et on va vers un monde de plus en plus complexe ; le DRH doit gérer les complexités et les évolutions sociologiques.* » Ainsi, le DRH de la joint venture européenne dans le secteur des semi conducteurs nous confie que le rôle du DRH de demain sera de « *recoller les morceaux [...], recréer du lien, de la confiance et de la vision, pour recréer de l'engagement de la motivation.* » Le rôle du DRH tend en effet vers un rôle plus communicant afin d'apaiser les collaborateurs inquiets des impacts industriels et économiques de la crise.

Comme nous l'avons constaté, les entreprises ne sont pas touchées de la même manière par cette crise, certaines le sont très peu. Mais ce n'est pas pour cela que les DRH n'agissent pas : quelques uns d'entre eux sont proactifs et mettent en place avec d'autres acteurs clés de leurs entreprises des actions concrètes de prévention.

Ils se réunissent pour avoir des réflexions sur les conséquences possibles de la crise sur leur CA, ainsi que sur l'évolution de leur activité. Le DRH de la PME locale du secteur de l'énergie nous explique qu' « *il faut être encore plus ouvert sur l'anticipation et imaginer des scénarii qui pourraient voir le jour.* »

### **Quelques points de vigilance à noter**

La fonction de DRH va voir se renforcer les aspects de conseil au management et de facilitateur social, tout en instaurant le dialogue avec les salariés et en étant également plus créatif. C'est en partie sur ces axes que le Directeur des RH devra porter attention dans les mois qui viennent.

Comme nous l'indique le DRH du leader mondial du domaine du médical et du diagnostic : « *il y aura besoin d'un accroissement du partenariat du principal dirigeant avec le DRH ; le DRH deviendra de plus en plus le coach du dirigeant.* » En effet, le DRH doit être reconnu comme étant acteur réel de la stratégie de l'entreprise selon la majeure partie des acteurs interrogés. Il ne faut pas que son rôle exercé durant le laps de temps de la crise soit une

parenthèse, le DRH doit rester stratégique et intégré dans le comité de pilotage et de direction des sociétés.

Le DRH d'un groupe français d'électroménager explique qu'il va falloir recruter différemment. «(Il nous faut) *un process de recrutement différent en étant plus proactif, en allant chercher les gens là où ils sont.* » Il caresse d'ailleurs l'idée de mettre en place un campus manager au sein du groupe pour pouvoir ainsi chercher les ressources, quelques fois à l'étranger. Il faut qu'il y ait une réelle adéquation entre le candidat et le profil de poste proposé. Et ceci, toujours dans une optique de gains de temps et de coûts ; si l'entreprise recrute et s'entoure de compétences dont elle a besoin, elle n'aura pas à réitérer un recrutement et à allouer des ressources pour cela. C'est un des points de vigilance énoncer par un DRH interrogé.

Deux acteurs interrogés nous confient que le DRH de demain devrait être créatif ; il faudra créer de nouveaux outils mais aussi avoir de nouveaux leviers en termes de gestion des ressources humaines, pour ainsi redynamiser les effectifs. Parmi ses salariés, l'entreprise doit en compter qui soient créatifs, qui aient des idées et perspectives nouvelles. « *La gestion innovante de l'entreprise nécessite l'exploration des idées, de nouvelles pistes, ...* » telle est une des attentions qu'il faudra avoir demain selon le DRH du leader mondial du domaine du médical et du diagnostic.

## **Analyse et discussion des résultats**

Par rapport aux axes que nous avons privilégiés dans cette recherche, la nature des résultats nous amène aux analyses suivantes.

### **Impact de la crise sur les activités du DRH**

Deux catégories de développement influençant les activités de DRH apparaissent dans notre recherche : la première correspond aux entreprises touchées par la crise, la seconde catégorie représente celles qui le sont moins.

Pour les entreprises touchées par la crise, les activités évoluent vers :

- un ralentissement voire une décroissance. Cette mutation oblige les DRH à une entrée rapide dans un nouveau paradigme et à l'apprentissage rapide, également, de nouvelles pratiques de GRH auxquelles les DRH ne sont pas habitués.
- la réduction des activités de recrutement, à commencer par celles des intérimaires ; ce développement habituel en temps de réduction des commandes induit un apprentissage en terme de rigueur dans l'analyse des besoins en compétences et des dossiers personnels (liaison compétence acquises/ compétences requises) ;
- la recherche d'économie sur les salaires : absence d'augmentation, remise en cause de certains accords sur le temps de travail, gel des salaires ;
- gestion drastique des congés par la prise obligatoire des congés acquis ;
- mise en chômage partiel de certaines catégories du personnel.

Ces trois dernières activités sont peu «aimées» par les DRH qui vivent leur mise en œuvre comme des «situations d'échec» au plan managérial bien que certains apprentissages accompagnent ces pratiques non souhaitées.

Pour les entreprises – PME ou grands groupes internationaux- qui ne sont pas touchées par la crise, les activités du DRH ont intégré rapidement une dimension «anticipation et prévision», afin de faire face à de potentiels effets de la crise sur l'entreprise. Cette anticipation oblige le DRH à une plus grande sensibilité aux marchés de l'entreprise, à l'évolution des indicateurs commerciaux et financiers et à prévoir des scénarii pour faire face avec efficacité aux signaux en «rouge» qui pourraient apparaître dans le tableau de bord de l'entreprise.

Bien qu'inquiets, les DRH de ces entreprises- non encore touchées par la crise- se sentent en situation d'apprentissage et sont dans une attitude de forte mobilisation pour faire face à des perturbations éventuelles.

## **Impact de la crise sur le rôle du DRH**

Sous l'effet de la crise, le rôle de DRH semble avoir déjà évolué depuis quelques mois. Les DRH sollicités mettent en évidence le renforcement important de nombreuses missions (rôles) comme suit :

- la communication ;
- la prévention des conflits sociaux ;
- la gestion de l'inquiétude des salariés ;
- le conseil au dirigeant de l'entreprise ;
- la recherche des économies en GRH ;
- l'externalisation des activités de GRH.

Si la réalisation de toutes ces missions était déjà variable d'une entreprise à une autre et variait en fonction de plusieurs paramètres (taille de l'entreprise, politique RH, profil du DRH, etc.), nos entretiens montrent à la fois :

- l'apparition de nouvelles missions comme «la gestion de l'inquiétude des salariés» et «le conseil au dirigeant» ;
- et l'accélération du renforcement de certaines missions comme «la communication» et «la prévention des conflits».

La «gestion de l'inquiétude des salariés» semble être un rôle important en temps de crise. Les DRH rencontrés sont très sensibles à la montée de l'inquiétude chez le personnel. Les salariés, en dehors de toute mesure de l'entreprise de type plan social, s'interrogent sur leur avenir personnel, sur l'avenir de l'entreprise et celui de son métier, sur l'avenir même de la filière dans laquelle s'inscrit l'entreprise. Les collaborateurs des entreprises n'étant pas touchés par la crise sont inquiets quant au devenir de leur organisation.

Le «conseil au dirigeant de l'entreprise – le patron» est une activité en plein développement aux dires des DRH rencontrés. Soucieux des conséquences sociales de la crise, les dirigeants sollicitent, de plus en plus, les DRH pour des avis sur les décisions opérationnelles et/ou stratégiques. Cette situation renforce la proximité du DRH avec le sommet stratégique de l'entreprise. Les DRH se trouvent impliqués encore plus qu'habituellement dans le processus

de décision de l'entreprise. Ce (nouveau) rôle stratégique se renforce et/ou se crée pour certains, du fait de la crise.

La « communication » en direction du personnel et des parties prenantes - actionnaires et environnement de l'entreprise notamment - prend plus d'importance dans cette période de crise où l'inquiétude des salariés s'accroît vite et se diffuse facilement dans la société. Si les DRH pensent qu'il faut accroître la communication, ils ne réalisent pas tout à fait le fait que la communication non ciblée peut être un problème et non une solution (Thévenet, 2009).

La recherche de l'économie en GRH est devenue en peu de temps une réalité pour les DRH alors qu'elle a toujours fait partie de leurs discours. Cette activité s'oriente, suivant les cas, vers deux directions ; soit la stabilisation ou la réduction de la masse salariale, soit l'externalisation de certaines activités de GRH. Des tendances contradictoires apparaissent également parmi les DRH quant à l'utilité de l'externalisation des activités de GRH en temps de crise.

Placés dans le modèle d'Ulrich (1999), les 4 rôles ou missions du DRH apparaissent comme indiqués dans le tableau ci-dessous :

<b>Les Missions d'après Ulrich (1999)</b>	<b>Les évolutions des rôles de DRH telles que perçues par les DRH</b>	<b>Amplitude des évolutions perçues</b>
<b>Administrer le quotidien</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rester attentif</li> <li>- Externaliser,</li> <li>- Apprendre à gérer le chômage,</li> <li>- Créer des centres de services partagés</li> </ul>	- Pas d'évolution notable dans ce rôle
<b>Etre le partenaire de la stratégie de l'entreprise au quotidien</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Etre proactif et anticiper</li> <li>- Rester un acteur de la stratégie</li> <li>- Donner une importance au court terme sans abandonner les horizons stratégiques</li> <li>- Renforcer le rôle du <i>business partner</i></li> </ul>	- Des évolutions nettes et réelles apparaissent dans ce rôle
<b>Gérer et accompagner le changement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le DRH doit initier des changements d'adaptation aux effets de la crise</li> <li>- Les changements sont faits à « marche forcée »</li> <li>- Accroissement du rôle de coach auprès des managers dans les actions de changement</li> <li>- Favoriser les changements déjà prévus malgré le contexte de crise</li> </ul>	- Plus fortes évolutions dans ce rôle
<b>Etre le coach des collaborateurs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Accroissement du rôle de coach auprès des salariés</li> <li>- Accentuer la communication,</li> <li>- Agir auprès des managers comme support technique et formateur</li> <li>- Motiver sans faire appel à la reconnaissance monétaire.</li> </ul>	- Évolutions à prendre en considération dans ce rôle

Ce tableau souligne de réelles évolutions dans trois des quatre dimensions du modèle d'Ulrich (1999). La dimension « administrer le quotidien » semble ne pas connaître d'évolutions majeures ; cela serait dû au fait que les entreprises ont, soit ont atteint un niveau d'organisation de cette mission qui permet des gains de productivité jugés suffisants, soit, ont des projets en cours de réalisation portant sur la création ou le renforcement des centres de

services partagés. C'est le cas des entreprises internationales rencontrées, principalement celles du secteur technologique.

Les évolutions dans les autres dimensions - stratégie RH, conduite du changement, motivation des salariés - apparaissent, dans les discours des DRH, comme des « réalités » à la fois présentes mais aussi en devenir.

La question est de savoir si ces évolutions sont le produit des effets de la crise ou si elles étaient déjà en cours du fait de la politique RH de l'entreprise. On note, au moins, une accélération de ces évolutions du fait de la crise. Là aussi les situations ne sont pas les mêmes suivant les entreprises. Il apparaît néanmoins plusieurs points communs entre les DRH rencontrés.

Ces points portent sur :

- l'accroissement de la proximité entre le DRH et le dirigeant ;
- le développement chez le DRH du rôle de coach tant auprès des salariés que des managers opérationnels ;
- la nécessité de se centrer sur le court terme mais de penser à l'horizon stratégique ; d'être créatif, innovant et d'accompagner les changements.

## **Évolution à plus long terme du rôle de DRH**

Les DRH sont relativement optimistes quant aux évolutions, à moyen et long terme, de la fonction de la GRH et du rôle du DRH. Le développement pendant et après la crise du rôle de *business partner* du DRH fait un large consensus. Ceci devrait, mais cela semble déjà le cas, renforcer le « partenariat » avec le dirigeant de l'entreprise et la proximité avec la stratégie de cette dernière. Le renforcement et le développement du rôle du DRH-stratège est et sera une des conséquences de la crise.

L'accroissement du rôle de conseil aux managers opérationnels et celui de facilitateur social par l'instauration du dialogue social, et le développement de la communication avec les salariés est un autre point d'accord entre les DRH rencontrés quelque soit le secteur de l'entreprise, sa taille et son métier. Les DRH considèrent que le développement de l'externalisation de certaines activités RH, et la création des centres de services partagés sont des facteurs de renforcement de la fonction RH, parce qu'ils sont porteurs de clarification des rôles en GRH et d'orientation des DRH vers des activités à valeur ajoutée pour le personnel. Les DRH pensent que la communication en direction de toutes les parties prenantes y compris les actionnaires de l'entreprise sera un des rôles majeurs des DRH à l'avenir.

## **Conclusion**

Les DRH semblent avoir pris toute la mesure des effets de la crise sur les activités du DRH, sur l'évolution du rôle du DRH à court terme (pendant la crise) et à plus long terme (post crise).

Pour les DRH, les effets de la crise sur la fonction GRH sont variables d'une entreprise à une autre. Ces impacts se manifestent, sur le plan de la GRH, surtout dans le recrutement, la gestion des effectifs et des compétences, la gestion de la masse salariale et des congés ainsi



que le chômage technique. Alors que les activités de communication s'accroissent durant cette période de crise, une nouvelle activité apparaît chez le DRH, la « gestion des inquiétudes des salariés ».

La situation de crise semble renforcer du rôle de *business partner* du DRH comme elle accroît l'activité d'accompagnement (coaching) des managers opérationnels et des salariés. La proximité avec le dirigeant de l'entreprise (conseil, élaboration de scénarii, participation au processus de décision, etc.) semble s'être consolidée en ce temps de crise. Les DRH sont optimistes quant à l'accroissement du rôle de la GRH dans les entreprises surtout si les actions de création de centres de compétences partagées sont concrétisées et que le système d'information RH est intégré au système d'information global de l'entreprise.

L'ensemble de nos conclusions sont à considérer avec précaution : notre échantillon est restreint et ne représente pas la variété des entreprises française tant en taille qu'en secteur d'activité. La validité externe des résultats est à mettre en rapport avec les objectifs de cette première phase de la recherche. Ces résultats apparaissent cependant à valeur ajoutée à nos yeux pour deux raisons. D'une part, ils apportent des éclairages récents et renouvelés quant à l'activité et au rôle du DRH en situation de crise et de post crise et complètent les enseignements de la littérature. D'autre part, ils constituent une base à fort potentiel pour la mise en œuvre de la seconde partie de notre recherche, à savoir une enquête quantitative sur la même problématique de recherche mais basée sur un échantillon national et représentatif des entreprises françaises. Cette deuxième étape nous permettra de nous confronter plus en avant avec les tendances identifiées dans la littérature et nous autorisera à faire des propositions d'action quant aux activités et aux rôles du DRH de demain, dans un contexte de post-crise.

## Références

- Added, E., Reffard, W., Dartiguepeyrou C., Saloff Coste, M. (2009). *Le DRH du 3e millénaire*, Paris : Pearson Education.
- Atkinson, J. (1984) "Manpower Strategies for Flexible Organizations". *Personnel Management*, August: 28-31.
- Barès, F. et Cornolti. Ch. (2006). «Le DRH, un homme de pouvoir ? », *Revue Française de gestion*, n° 165, pp. 45-69.
- Bayad M. et Delobel B. (2002). « GRH et changement organisationnel : discours et réalité », *3e Colloque La métamorphose des organisations, Design organisationnel : créer, innover, relier*, octobre.
- Becker, B. and Gerhart, B. (1996) "The Impact of Human Resource Management on Organizational performance: Progress and Prospects". *Academy of Management Journal*. 39(4): 779-801.
- Bournois F. et Derr C. B. (1994). « Les directeurs des ressources humaines ont-ils un avenir ? », *Revue française de gestion*, mars- mai.

- Bournois F., Point, S. Rojot, J., Scaringella, J.-L. (2007). *RH, les meilleures pratiques du CAC 40/SBF 120*, Paris : Editions d'Organisation.
- Brabet J. (1993). « La gestion des ressources humaines en trois modèles », *Repenser la GRH ?*, in Brabet J. (coord.), *Repenser la gestion des Ressources Humaines ?* Paris : Economica-Gestion, pp 69-139.
- Colling, T. (1995) "Experiencing Turbulence: Competition, Strategic Choice and the Management of Human Resources in British Airways", *Human Resource Management Journal*. 5(5): 18-33.
- Defélix, Ch. (1997). «Crise du management et ambivalence de la GRH », dans Tremblay M. (ed), *GRH face à la crise : GRH en crise ?*, HEC Montréal.
- Dejoux, C. (2009). «Les opérationnels des RH et le RRH » dans Thévenet M., Dejoux, C., Marbot E., Normand E. Bender, A.-F. eds ; *Fonctions RH – Politiques, métiers et outils des ressources humaines*, pp. 217-237.
- Gilbert, P. (1997). « La gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences : transformateur ou analyseur des contextes de crise », dans Tremblay M. (ed), *GRH face à la crise : GRH en crise ?*, HEC Montréal.
- Grisé J., Asselin J.-Y., Boulianne F. et Lévesque A. (1997). «Les ressources humaines en tant que source d'avantage concurrentiel durable », dans Tremblay M. (ed), *GRH face à la crise : GRH en crise ?*, HEC Montréal.
- Jaussand, J.(1997). «Le modèle japonais de GRH face à la crise », dans Tremblay M. (ed), *GRH face à la crise : GRH en crise ?*, HEC Montréal.
- Kamoche, K. (2003). « Riding the typhoon : the HR response to the economic crisis in Hong-Kong », *International Journal of Human Resource Management*, 14:2, march, 199-221.
- Ligier, P. (2004). *Le marketing des ressources humaines : attirer, intégrer et fidéliser les salariés*, Paris : Dunod.
- Peyrolle J-C et Biolley, G. (1997). « Transformer les DRH en stratèges pour faciliter l'adaptation de l'organisation à ses nouveaux contextes », dans Tremblay M. (ed), *GRH face à la crise : GRH en crise ?*, HEC Montréal.
- Roger A. (1990). « De la gestion du personnel à la gestion ressources humaines », *Actes du Premier Congrès de l'AGRH*, Bordeaux.
- Roger A. (2002). « L'évolution de la fonction Ressources Humaines : une analyse sur la base des offres d'emplois », *Actes des Colloques des IAE*, Paris.
- Schuler. R.S. and Jackson, S.E. (1987) "Linking Competitive Strategies with Human Resource Management", *Academy of Management Executive*, 1(3): 209-13.
- Thévenet, M. (2009). *Manager en temps de crise*, Eyrolles / Edition d'Organisation, Paris.

Ulrich, D. (1999). *Human Resource Champions. The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*, Boston (Mass): Harvard Business School Press.

Vezy, M. (2008). «Trois questions à... Marie Vezy », RH&M, N°31.

Wright, P.M. and Snell. A.S. (1998) “Toward a Unifying Framework for Exploring Fit and Flexibility in Strategic Human Resource Management”. *Academy of Management Journal*, 23: 756-72.

Zardet,V. (1997). «Le bilan social français : quelle contribution à la prévention des crises en gestion des RH ? »