



LE GUIDE PRATIQUE DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

**L'ESSENTIEL
POUR TOUS**

Bénédicte
Berthe





Partie 1

Évolutions

La GRH a beaucoup évolué. Nous savons tous que nos parents n'avaient pas les mêmes horaires de travail, qu'ils n'ont pas trouvé leurs emplois grâce aux mêmes vecteurs d'informations que nous. La science de la GRH connaît un développement prodigieux. Les connaissances ont une progression exponentielle. Lire un livre des années 1950 en GRH prête à sourire. Rappeler cette évolution est important pour alimenter l'humilité (ce que l'on sait aujourd'hui dépend des limites des connaissances actuelles), éviter l'arrogance des sachants et donc rester en éveil à l'égard de toute amélioration possible. Il s'agit de garder à l'esprit les limites et écueils de l'exercice de la GRH aujourd'hui. Elle est imparfaite et possède une grande marge de progression. Il suffit de penser aux personnes qui souffrent au travail, vous en connaissez sûrement une, pour s'en convaincre. L'organisation économique n'a rien de naturelle, il s'agit d'une construction humaine et sociale valable à un moment donné. Souligner son évolution constante permet de se tenir prêt aux nécessaires transformations continues et à venir, en être acteur, et encore davantage en situation de responsabilités.

Il faut savoir que la GRH dépend en grande partie de la représentation de l'homme au travail en vigueur à l'époque considérée. Si l'ouvrier est perçu comme un fainéant irresponsable alors il suffit de le contrôler et d'assurer la discipline (comme au XIX^e siècle où les règlements intérieurs se réduisent à une liste de sanctions avec multiplication des amendes) et à ne pas augmenter son salaire (sinon il « va le boire » ou travaillera moins). Si le travailleur est considéré comme un consommateur potentiel, accroître les salaires permet de vendre ce qu'il produit, comme dans les années 1960. Puis concevoir que

le salarié n'est pas motivé seulement par l'argent contribue à lui offrir d'autres contreparties à son travail et ainsi de suite. La GRH à venir dépendra elle aussi de notre représentation de la personne au travail.

Nous n'allons pas dresser de panorama chronologique mais établir un bilan des grandes tendances qui ont marqué la gestion des ressources humaines depuis les années 1980 et examiner comment elles influencent les pratiques actuelles.



Chapitre 1

Évolutions passées

Vous connaissez les grandes orientations sociétales qui marquent les années 1980, il s'agit ici de s'interroger sur leurs effets en matière de GRH.

► L'après-taylorisme

Taylor est le nom de l'ingénieur célèbre pour avoir organisé scientifiquement le travail. Il a découpé chaque opération de production confiée à un ouvrier pour la rationaliser. Le travailleur ne perd pas de temps à passer d'une tâche à l'autre, gagne en dextérité et s'améliore. Le taylorisme qualifie finalement le travail à la chaîne. Ce système est capable de produire en masse des produits identiques. Il est adapté à l'économie de 45 à 75. Après la guerre, les besoins de la population sont immenses. La demande est quantitative, les ménages veulent une radio, une machine à laver... Les usines Ford sortent des voitures en grande quantité, toutes identiques. L'économie se trouve dans un cercle vertueux, où à cette production de masse répond une consommation de masse grâce aux augmentations de salaires permises, entre autres, par les gains de productivité et par une économie keynésienne de relance de la croissance. Mais les trente glorieuses atteignent leurs limites. En particulier, le modèle taylorien est devenu inadapté. En effet, à un moment donné, ceux qui en ont les moyens, ont déjà une voiture. Le marché s'est transformé en marché de renouvellement et la demande est devenue qualitative. On ne veut plus « une » voiture, noire, identique comme tout le monde. On veut une voiture rouge avec accessoires. Or, le système taylorien ne sait pas fabriquer de produits différents issus d'une demande volatile et individualisée. Il n'est pas flexible du tout. Le modèle est contraint de muter. En effet, il faut désormais convaincre les ménages d'acheter. Ils ont déjà un canapé, c'est difficile de les amener à payer pour un autre. Les « ménagères » connaissaient l'utilité de la machine à laver, il n'y avait pas besoin d'argumenter. Ainsi apparaît l'importance du marketing, l'art d'influencer les consommateurs. L'entreprise a désormais besoin de compétences pointues de spécialistes hautement diplômés (leur expertise permet aujourd'hui de conduire des parents au SMIC à consacrer 10% de leur salaire pour acquérir une virgule apposée sur une chaussure de sport pour satisfaire leur enfant). Il faut également innover. Pour acheter un deuxième grille-pain, il faut qu'il soit programmable ou que sa couleur soit assortie au mur de la cuisine. Et pour cela, il faut d'autres travailleurs hautement qualifiés : les ingénieurs capables

d'inventer sans cesse de nouvelles variations du produit. Les gens du marketing et les ingénieurs coûtent cher aux entreprises. Les ouvriers non qualifiés sont en difficulté à cause de la concurrence internationale. La remise en cause du modèle taylorien est donc un bouleversement majeur pour la GRH.

La GRH se réduisait surtout à du contrôle et à l'administration des temps et des salaires dans le modèle taylorien. Les attentes à l'égard des travailleurs se réduisaient principalement à de l'obéissance. Ils avaient peu de marge de manœuvre. Aujourd'hui les maîtres mots tournent, à l'inverse, autour de l'adaptation et de l'autonomie. L'entreprise demande initiative et créativité¹. En matière de GRH, c'est une profonde mutation car ces qualités ne s'obtiennent plus à travers les mêmes ressorts. La mobilisation du personnel et la production d'efforts ne peuvent plus se recueillir par la surveillance. Impossible de transposer la cadence de la machine. Un chef peut toujours essayer de se mettre à côté d'un ingénieur ou d'un marketeur et lancer : « alors vous la trouvez cette idée, plus vite, il la faut pour ce soir, plus vite, vous faites quoi là ? ». C'est certain que l'idée ne va pas sortir. Et oui, le stress induit par ces injonctions va la bloquer. Il est impossible d'obtenir des résultats par le contrôle, par une tâche morcelée, par une cadence automatique. La gestion des ressources humaines s'est transformée par la mise en œuvre de nouveaux dispositifs capables de recueillir ces nouvelles formes d'efforts.

► Libéralisation

L'Occident a connu un virage néolibéral dans les années 1980. L'idéologie libérale, basée sur la liberté, la responsabilisation individuelle, le mérite, la concurrence et la flexibilité du marché, a influencé la gestion des ressources humaines. Ces principes colorent la pratique de la GRH aujourd'hui. Les salariés ont besoin de liberté, l'entreprise flexibilise les horaires, distribue des primes en fonction des résultats, met les salariés en concurrence sur le marché du travail...

► Individualisme

Il est lié au point précédent, comme chacun des autres d'ailleurs qui s'entremêlent. L'individualisme a deux sources. Les salariés, d'abord, ont des aspirations et des attentes personnelles diverses. Les uns préfèrent commencer tard pour déposer les enfants à l'école, les autres préfèrent tôt pour exercer un loisir en soirée. Les entreprises, ensuite, proposent des horaires variables, des contrats atypiques, des primes diverses, des techniques managériales ciblées.

1. Ça ne veut pas dire que le taylorisme a disparu. Il est présent dans des domaines comme l'agro-alimentaire pour des raisons spécifiques parce que le produit est sensible (santé, proximité, territoire) et la concurrence indirecte. Mais il ne s'agit pas du « modèle de référence ».

Le collectif au travail prend une autre dimension. Être un « gars de chez Renault », « l'identité et la solidarité du mineur » n'ont plus les mêmes significations. On parle d'éclatement du collectif dans de nombreux endroits.

■ Mondialisation

Aujourd'hui il s'agit d'une donnée. Elle fait partie de l'environnement qui s'impose à l'entreprise. La mondialisation a connu une première explosion à la fin de la seconde guerre mondiale et une deuxième dans les années 1980. Auparavant, l'Occident dominait le monde, l'Europe s'était partagé l'Afrique en colonies, les pays tiers étaient considérés comme « en voie de développement », sous-entendus en voie de devenir comme nous, le modèle, et en retard. Il faut comprendre le choc quand les Chinois se sont mis à faire des magnétoscopes. Précisons pour les plus jeunes qu'il s'agissait d'une révolution technologique fascinante à l'époque : ils permettaient de voir des films quand on le voulait et ceux qu'on voulait, sachant qu'alors, il n'y avait que trois chaînes qui imposaient leur rythme. Ainsi les magnétoscopes arrivent de Chine, ils fonctionnent et surtout ils sont beaucoup moins chers. Ces pays considérés comme entité négligeable au niveau économique savent faire aussi bien que nous, mais beaucoup moins cher. C'est d'ailleurs une autre raison qui va mettre à mal le taylorisme. Les ouvriers non qualifiés sont moins compétitifs que les ouvriers chinois qui fabriquent les mêmes produits pour de moindres salaires.

La mondialisation a de nombreux impacts sur la GRH. Elle entraîne une pression constante sur les coûts et donc les salaires. Elle met en concurrence les travailleurs à l'échelle de la planète. Il est indifférent pour une entreprise de recruter un ingénieur finlandais ou portugais, les deux parlent anglais, elle choisit le meilleur. La pression à l'adaptation est également renforcée. Elle est dans l'obligation de former ses collaborateurs en permanence si elle ne veut pas être dépassée. La Chine a bien changé depuis les années 1980. Il faut 20 ans pour former un ingénieur et ils sortent actuellement massivement des écoles.

(...) APARTÉ

Nous nous permettons une parenthèse ici à propos de la Chine. Certains l'associent encore aux pays émergents. C'est aujourd'hui déjà la deuxième puissance mondiale en termes de richesses produites. Elle possède des atouts grâce à une population optimiste quant à son avenir économique, dotée d'un esprit collectif, investissant beaucoup dans l'éducation. De plus, parler de « la » Chine est souvent réducteur, sa superficie est comparable à celle de l'Europe et les zones côtières à l'Est sont tellement différentes de la campagne intérieure. Cette civilisation méconnue mérite l'intérêt et le dépassement des idées reçues dont elle est imprégnée.

► TIC

Les technologies de l'information et de la communication, notamment via le téléphone portable sont aujourd'hui omniprésentes. Elles sont naturelles pour les digital natives. Rappelons que le téléphone à fil interdisait la souplesse. Chaque rendez-vous demandait une organisation absolue et ne permettait pas beaucoup d'ajustements. L'heure était convenue, l'adresse scrupuleusement notée. Rencontrer un obstacle sur la route ne permettait pas de prévenir d'un retard. Rappelons qu'un cadre supérieur avait une secrétaire. Comment faire autrement ? Il fallait bien prendre les rendez-vous en consultant son agenda papier. Il fallait bien taper tous les courriers. Un cadre ne tapait pas à la machine. Mon âge, la cinquantaine, a l'avantage d'offrir des souvenirs émouvants et de conserver un émerveillement devant toutes les possibilités inimaginables, au sens propre, de ce petit appareil qu'est le « téléphone » portable. Moi à ma sœur à la maternité : « quoi ton téléphone prend des photos ? », et plus tard à ma fille « hein ? Tu es en train de jouer aux échecs avec un turc ? ». J'ai rédigé ma thèse sur une machine à écrire électronique à disquettes, je ne connaissais pas internet, j'avais accès à un ordinateur si mon directeur de thèse en donnait l'autorisation, alors les apports des TIC au travail, j'y ai assisté de près.

Pour comprendre les bouleversements que les TIC provoquent dans l'organisation du travail, prenons un exemple extrême. Imaginez qu'un employeur, en France, prenne la décision de fabriquer davantage de pulls bleus parce que les verts se vendent moins bien. Il va chercher son chef de production pour lui en donner l'ordre. Pour cela, il traverse l'usine, salue une ou deux personnes, puis échange quelques paroles avec son responsable de production. Le tout a pris au moins dix minutes. En revanche, donner le même ordre au chef de production de son entreprise délocalisée en Thaïlande, par l'envoi d'un mail prend moins d'une minute. Cet exemple montre la redoutable efficacité des TIC et aussi comment la mondialisation et la libéralisation sont en étroite connexion. Chacune de ces tendances se renforçant l'une et l'autre.

Le numérique a progressivement bouleversé la GRH. La communication s'est modifiée par l'intranet. L'externalisation de ses missions est permise (les données de la paie peuvent être transmises automatiquement à un cabinet comptable). L'organisation du travail est renouvelée par le télétravail. Les besoins de formation dépendent des compétences nécessaires à l'usage du numérique. Les TIC entraînent des gains de productivité qui provoquent une nouvelle répartition des tâches. Elles bouleversent les relations de travail, demandez à vos parents comment ils communiquaient avec leur supérieur hiérarchique. S'il ne le croisait pas, ils pouvaient envoyer un courrier ou téléphoner à la secrétaire pour prendre rendez-vous. Maintenant, un mail suffit. Les TIC ont également provoqué de nouvelles formes de stress par l'invasion des informations et par la possibilité de poursuivre son travail chez soi. Vous trouverez sûrement vous-mêmes un ensemble d'autres exemples des impacts des TIC sur la GRH.

Ce mouvement se poursuit en s'accéléralant. La digitalisation s'empare de la GRH aujourd'hui. Les opérations se dématérialisent. Elles permettent également de rendre les collaborateurs davantage acteurs de la GRH en saisissant eux-mêmes leurs données personnelles, leurs demandes de congés ou de formation.

La numérisation de la fonction avec les logiciels, les plateformes, les Moocs... est à peine arrivée qu'on parle déjà d'intelligence artificielle qui prétend libérer la GRH d'une grande partie des contraintes administratives pour se concentrer davantage sur l'aide à la décision et le traitement du big data.

■ Hiérarchie

Le modèle taylorien s'accordait bien avec une conception horizontale de la hiérarchie. Les travailleurs étaient conditionnés à se soumettre à l'autorité, d'abord celle du père, puis celle de l'instituteur, du prêtre, une période à l'armée achevait la préparation. Le passage sous l'autorité du patron s'opérait naturellement. Mai 68 survient, avant tout, comme mouvement antiautoritaire. L'éducation évolue, les enfants s'expriment. Impossible de leur dire de se taire, les parents qui essaient « parce que c'est moi le chef » se rendent vite compte que ça fonctionne mal. Et puis les entreprises ont besoin d'initiative et de forces de proposition pour progresser. La GRH s'est donc adaptée aux besoins sociologiques et économiques. Les pyramides hiérarchiques se sont aplaties. L'autorité du petit chef ne provoque pas le respect. On dit « petit » chef pour caractériser celui qui n'a que son statut de chef pour se protéger, fragilisé par ses « petites » compétences. Aujourd'hui ce n'est pas la position hiérarchique mais les compétences qui font l'autorité. Le management est plus participatif, moins formel.

■ Matière grise

La matière première d'aujourd'hui c'est la matière grise. Nous sommes déjà dans une économie de haute technologie qui se dirige vers davantage d'immatériel. Pour une carte à puce, c'est évident. Prenons l'exemple le plus simple possible : un yaourt. Sa fabrication est connue depuis des centaines d'années. Il suffit de lait et de ferments lactiques. Celui qui pense que le lait constitue la matière première essentielle du yaourt ne comprend pas l'économie d'aujourd'hui. Ce qui fait la valeur du yaourt, c'est l'intelligence de l'ingénieur qui a enlevé le gras du lait, et compensé la perte d'onctuosité induite... C'est aussi l'intelligence des marketeurs qui vont lui donner une valeur immatérielle. Le yaourt est censé nous apporter la santé, la beauté, la fraîcheur, la sensation de voyager... vous avez remarqué : ils ont beaucoup inventé à ce sujet. Et celui qui pense se préserver en achetant bio et tradition, représente, en fait, aussi une cible bien visée. En définitive, la valeur finale de ce yaourt ne repose pas sur le prix du lait mais sur celui du concentré d'intelligence qu'il contient.

L'entreprise d'aujourd'hui ne sépare plus, d'un côté ceux qui sont censés penser, et de l'autre ceux qui obéissent. L'intelligence est partout. Elle a besoin d'être mobilisée sans cesse. L'importance de l'innovation réduit le poids du commandement et laisse des espaces de liberté pour permettre l'épanouissement de cette intelligence. La sanction n'a aucune utilité en la matière. En revanche pour laisser l'intelligence et la créativité se déployer, il est nécessaire de disposer de moments et de lieux propices.

Désormais la force physique prend moins d'importance dans l'entreprise, des machines peuvent la remplacer, la force psychique prend davantage de place. Les moyens pour obtenir cette force ont donc changé. Les techniques de GRH tendent moins à recueillir la force physique par la contrainte (cadence, regard du contremaître, sanction) et davantage à acquérir la force psychique par de nouvelles techniques de management. Il s'agit alors de motiver, d'impliquer, d'inspirer, de convaincre. Les connaissances psychologiques viennent en renfort de la GRH pour mobiliser le travailleur. L'entreprise travaille aussi beaucoup sur ses valeurs à travers la communication interne. La GRH a pour objectif d'obtenir les efforts des salariés. On pourrait considérer qu'elle manipule les salariés mais ce terme paraît déplaisant, ne prenant pas assez en compte le recul du salarié. Alors, au même titre que les marketeurs tentent d'influencer le comportement du consommateur, disons que les responsables des ressources humaines tentent d'influencer le comportement du travailleur. Les mécanismes à sa disposition sont davantage d'ordre psychique que physique. Mais si le salarié souffre, ses souffrances seront alors aussi davantage d'ordre psychique (angoisse, insomnie, mal-être...).

■ Législation

La gestion des ressources humaines doit en permanence s'adapter à la législation qui apporte, chaque année, de nouvelles dispositions. Pratiquer la GRH nécessite une veille juridique constante. Je dis toujours à mes étudiants : « d'abord on applique le droit et après on manage ». Le droit s'impose. On n'a pas le droit de licencier quelqu'un sans convocation à un entretien préalable, on n'a pas le droit de faire porter une charge trop lourde... sous peine de sanctions. Les employeurs qui recrutent des responsables des ressources humaines sont actuellement très attentifs à cette compétence juridique, ça les rassure à juste titre. Le processus d'inflation législative du droit du travail¹ conduit à une juridicisation des rapports au travail.

1. Le Code du travail fait plus de 3000 pages et il est composé de plus de 12 000 articles !