

Chapitre 1 Origines et actualités de la fonction RH

Le développement de la fonction RH, dans sa forme moderne, est généralement situé durant la décennie 70. La transformation du vocable (administration du personnel à management des ressources humaines) traduit une réelle évolution du regard porté par les dirigeants d'entreprises sur le facteur humain. D'une vision purement économique d'un coût à réduire comme on peut vouloir diminuer le coût d'achat des matières premières, une perspective davantage managériale s'est progressivement développée et diffusée. Son hypothèse centrale est que le facteur humain constitue une ressource qu'il est possible d'optimiser. Ce sera l'objectif de la science du management durant la seconde moitié du XX^e siècle.

La première section a pour objectif de retracer cette évolution durant le XX^e siècle en présentant l'héritage taylorien (1911) ainsi que ses remises en question par l'école des relations humaines. Avant d'évoquer dans une troisième section les défis actuels de la GRH, la seconde section présentera le caractère éclaté et partagé de la fonction RH.

■ De l'administration du personnel au management des ressources humaines

Le projet Taylorien et l'organisation scientifique du travail

Taylor, ingénieur de formation, fait le constat suivant du fonctionnement de l'entreprise au début du XX^e siècle : les ouvriers professionnels (OP) sont les seuls à maîtriser les savoirs de production. Par conséquent, l'enseignement des gestes et des méthodes est laissé à leur bon vouloir. À cette époque, le travail repose sur une dimension métier particulièrement forte, proche du compagnonnage, nécessitant une expérimentation et un apprentissage particulièrement long. À côté de ces OP se tenaient des « travailleurs journaliers » sans qualification, embauchés et débauchés au jour le jour comme leur nom l'indique, en fonction de l'activité de l'usine. La hiérarchie était alors très peu présente laissant les OP particulièrement libres de décider des modalités de réalisation du travail. La direction générale s'intéressait moins à l'organisation du travail qu'à l'optimisation de la rentabilité en jouant sur la réduction du

coût d'achat des matières et l'augmentation des prix de ventes. Pour Taylor, cette situation est particulièrement problématique puisqu'elle ne permet pas de tirer le maximum de la force de travail. En effet, cette situation autorise ce qu'il nomme la « *flânerie systématique* ». La flânerie systématique est accomplie par « *des ouvriers avec l'intention délibérée de tenir leurs patrons dans l'ignorance de la vitesse à laquelle on peut faire le travail. Cette flânerie est si universellement pratiquée qu'on aurait peine à trouver dans un grand établissement un ouvrier [...] qui ne passe pas une partie considérable de son temps de travail à étudier quelle est la juste lenteur avec laquelle il doit travailler pour convaincre encore son patron qu'il marche à la bonne allure* » (Taylor, 1911). Le rapport de force qui en découle tourne alors à l'avantage des OP, et non de la direction, lorsqu'il s'agit de négocier sur les rendements et les salaires. C'est ce déséquilibre que Taylor veut inverser.

Le projet Taylorien a consisté à faire des ouvriers professionnels des ouvriers dit « spécialisés » c'est-à-dire sans connaissances spécifiques des modalités de réalisation du travail. Pour cela, il s'agira de détruire les bases de la maîtrise locale et opaque en faveur de la direction. Cette dernière doit s'approprier les savoirs ouvriers afin de maîtriser les processus de travail. Une nouvelle catégorie de salariés apparaît et prend alors l'ascendant sur les ouvriers professionnels : les ingénieurs, qui joueront un rôle central dans la promotion et la diffusion du taylorisme. Cet élément ne sera pas sans conséquence lorsqu'il s'agira plusieurs décennies plus tard de reconnaître aux opérateurs des savoirs productifs et une autonomie devenus indispensables à la performance de l'entreprise. L'objectif est donc clairement de supprimer le hasard et la subjectivité ouvrière au profit de la « science de l'exécution » afin de produire une connaissance et une mesure objective du travail en supprimant les aléas de production dus au caractère non scientifique du travail réalisé par les OP. Pour Taylor, « *la direction doit se charger de réunir tous les éléments de la connaissance traditionnelle qui, dans le passé, était en la possession des ouvriers, de classer les informations, d'en faire la synthèse et de tirer de ces connaissances des règles, des lois et des formules* ». C'est l'Organisation Scientifique du Travail (OST).

L'OST repose sur quatre principes : une division verticale du travail (séparation définition/prescription du travail et exécution) ; une division horizontale (le travail est divisé en séquences de tâches à réaliser dans un ordre et selon une vitesse donnée) ; une spécialisation et une sélection des ouvriers (« the right man in the right place », avec peu d'évolution possible) ; l'apparition de lignes hiérarchiques plus étoffées ayant pour mission de contrôler la bonne exécution du travail et donc d'assurer que les résultats suivent. Ainsi à côté des tâches

répétitives et simplifiées, d'autres fonctions apparaissent visant à concevoir le travail (bureau des méthodes), à apprécier les résultats (contrôle/qualité), à réparer et entretenir les machines (service maintenance), et à surveiller la bonne application des règles (contremaître). Tout est fait pour ne pas dérouter les ouvriers de leur tâche.

D'un point de vue RH, l'héritage taylorien est triple. En premier lieu, la division des tâches et l'extraction du savoir ouvrier ont fait des salariés un facteur pleinement substituable et un coût à diminuer. La masse salariale est d'ailleurs à l'époque systématiquement ajustée chaque fois que la situation commerciale, technique ou financière l'exige avec des pratiques de débauchage et de réembauchage au jour le jour aux États-Unis. Deuxièmement, la représentation des salariés est finalement très limitée et manque d'épaisseur sociale. Ces derniers sont perçus comme des individus sans savoir, ni mémoire et donc comme un coût à minimiser. Surtout, ils ne seraient motivés que par la perspective de gains économiques futurs.

Troisièmement, ce découpage du processus implique la définition des postes et la création d'un outil devenu central pour les praticiens : la fiche de poste. La notion de poste est une expression passée dans le vocabulaire courant des entreprises en général et de la fonction personnelle en particulier, banalisée à tel point qu'elle semble à la fois neutre, universelle et intemporelle. Pourtant, c'est à partir de ce document que se construisent alors toutes les pratiques de gestion du personnel : le recrutement implique une description de poste ; la rémunération est fixée à partir du poids du poste ; l'appréciation est effectuée sur la base de critères découlant de la description du poste ou d'objectifs correspondant au poste ; la formation est fondée sur les exigences du poste. Ces différentes pratiques sont utilisées de manière très stricte. Elles laissent en effet peu de place à des évolutions de carrière une fois le salarié recruté et formé pour un poste.

L'école des relations humaines

L'École des RH s'est développée sur la base des résultats d'expériences de sociologie industrielle conduite à partir des années 1920 et ayant donné lieu à théorisation jusqu'aux années 1960. Ce courant part du constat empirique que beaucoup d'entreprises ayant appliqué strictement les principes de l'OST sont en situation d'échec, et que division et simplification du travail n'augmentent pas systématiquement les rendements et que tous les salariés

ne sont pas disposés à « travailler plus pour gagner plus ». L'école des RH va donc chercher à comprendre ces dysfonctionnements en s'intéressant aux comportements humains en organisations.

Dans les années 1920, quatre chercheurs de la prestigieuse Harvard Business School lancèrent les premières expériences de sociologie industrielle à Hawthorne, dans la banlieue de Chicago (Mayo, 1949). Dans un premier temps, ils travaillèrent les effets de la luminosité sur la productivité des ouvrières de la *Western Electric Company*. Ils constatèrent que la productivité augmente non seulement dans l'atelier où la lumière a été augmentée mais aussi dans l'atelier de contrôle où rien n'a changé. De plus, la productivité a continué d'augmenter même lorsque l'éclairage a été réduit. La première conclusion est centrale : la productivité ne dépend pas que des conditions matérielles de travail. La seconde expérience est alors mise en place : *the relay assembly room*. Des ouvrières sont sélectionnées par affinité pour être soumises à une multitude de modifications des conditions physique de travail (nombre et durée des pauses, formes de rémunération (individuel, horaire, groupe), durée de la journée de travail, etc.). En 1929, les chercheurs constatent que la productivité a augmenté de 30 % en 3 ans, de manière continue et est restée significativement plus élevée même lorsque les avantages ont été supprimés. L'interprétation est la suivante : l'observation a été perçue par les ouvrières (groupes test et contrôle) comme une valorisation, cette dernière ayant joué sur la productivité. La première conclusion est que les conditions de travail importaient moins que cette valorisation sociale. La seconde conclusion de l'école de Harvard est le constat que deux organisations existent de manière concomitante : l'organisation formelle (celle des règles) et l'organisation informelle (affect, sentiments, dynamique de groupe), plus puissante et plus efficace que la première. L'esprit d'équipe développée par les ouvrières est la résultante de la valorisation de leurs tâches par le management les amenant à se saisir des problèmes d'organisation en trouvant des solutions locales plus adaptées que les procédures du bureau des méthodes des ingénieurs. L'organisation informelle se révélant plus efficace que la formelle, le management doit donc la promouvoir en motivant le personnel autrement que par l'argent.

Trois chercheurs sont devenus célèbres en prolongeant les travaux de l'école de Chicago : Maslow, Herzberg et Mac Gregor. La pyramide des besoins de Maslow (1943) est de loin la plus connue en sciences de gestion, tant par les professionnels du marketing que ceux de la GRH. Maslow avance l'idée centrale que la satisfaction des besoins individuels, l'épanouissement personnel et une

plus grande motivation (besoins du haut de la pyramide) vont de pair avec la participation et l'engagement du travailleur sur les objectifs de l'organisation. En cherchant à motiver les salariés par l'argent (ou par la sécurité de l'emploi) (besoins du bas de la pyramide), l'organisation taylorienne ne touchait qu'une faible partie des attentes des travailleurs et ne constituait donc pas un facteur de motivation. Le travail va donc au-delà de besoins matériels et doit satisfaire des besoins d'autonomie, de sociabilité, et de réalisation de soi. Toutefois, rien ne sert de satisfaire les besoins du haut de la pyramide tant que les besoins inférieurs ne sont pas comblés. Pour Herzberg (1966), ce ne sont pas les mêmes facteurs qui créent les souvenirs agréables et les souvenirs désagréables. Le management se doit de distinguer les facteurs qui motivent (réalisation de soi, reconnaissance dans le travail, son intérêt, les possibilités d'avancement) des facteurs de dis-satisfaction (mauvaises conditions de travail et/ou relations interpersonnelles, sentiment d'injustice, mauvais salaire, etc.) sur lesquels l'organisation taylorienne s'est focalisée. Herzberg en tire une théorie de l'enrichissement des tâches. Enfin, McGregor (1960) oppose à la vision taylorienne du facteur humain (la théorie X stipulant que l'individu éprouve une aversion pour le travail, ne travaille que pour l'argent, fuit les responsabilités et donc doit être contrôlé), une vision plus positive (la théorie Y) posant comme principes centraux l'implication des individus dans le travail et leur prise de responsabilité naturelle fonction de récompenses en partie autres que monétaire. Ainsi, conclut-il, puisque l'homme est naturellement travailleur et perfectible, l'indifférence, le manque d'initiative et de prise de responsabilité des salariés sont directement à imputer à la direction. Cette perspective invite à intégrer la gestion du facteur humain dans le giron du management.

Les apports de l'école des RH sont multiples. On citera par exemple la création du management par objectif laissant aux individus une liberté dans les modalités d'action pourvu que les objectifs soient atteints. Plus particulièrement en France, ce courant est directement à l'origine de la création de l'ANACT¹ en 1972 et plus globalement d'un intérêt des entreprises pour suivre le climat social en créant des indicateurs de moral tels que le taux de conflits, de grève, de turnover, d'absentéisme, d'accidents, etc. Ce courant a au final significativement contribué à l'évolution de la perception du facteur humain en entreprise en n'en faisant une ressource qu'il est possible de développer à condition d'investir.

1. Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail.

Parallèlement au courant des relations humaines, les économies modernes ont vu leur système productif largement évolué. Le modèle taylorien fondé sur une logique de production de masse afin de répondre à une consommation de masse et une gestion des personnes fondée sur la logique de poste, a progressivement été dépassé par le Toyotisme aussi appelé « Ohnisme » du nom de l'ingénieur de chez Toyota l'ayant développé. Le modèle taylorien est devenu obsolète à partir de la fin des années 1970 tant par l'aliénation créée chez les salariés que par son incapacité à s'adapter aux nouvelles conditions concurrentielles. Avec l'intensification de la concurrence, il fallait « penser à l'envers » (Coriat, 1991), c'est-à-dire penser client plutôt que production. L'environnement concurrentiel, en mettant en tension les capacités des entreprises à maîtriser leurs coûts tout en faisant de la qualité et en réduisant leurs délais d'arrivée sur le marché, a obligé les entreprises à s'intéresser aux besoins des consommateurs. Nous verrons dans les chapitres suivants que du point de vue la gestion des ressources humaines, cette transformation a induit une remise en question de modèle du poste de travail pour se focaliser davantage sur les compétences des salariés, voire à leurs talents (Dejoux & Thévenet, 2010). Autrement dit, l'entreprise s'intéresse progressivement moins aux postes que les individus occupent qu'à la manière dont ces derniers réalisent le travail afin de développer l'adaptabilité, la réactivité et la flexibilité de l'entreprise.

■ La GRH : une fonction éclatée et partagée

La fonction RH est une fonction à part non seulement parce qu'elle constitue l'une des plus jeunes fonctions de l'entreprise mais aussi, parce qu'à la différence des autres elle se caractérise par un double aspect. Elle est en effet « éclatée » par la multiplicité des activités et donc des métiers et « partagée » parce que celles et ceux qui font de la RH au quotidien ne sont pas seulement les professionnels d'une direction des ressources humaines.

Travailler en tant que professionnel de la GRH c'est parfois accepter de faire le grand écart entre des actions de communication interne et la négociation sociale, entre l'administration de la paie et des planifications de niveaux et types d'emploi dans des démarches GPEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences) et sa traduction en politique de gestion des compétences et de formation, de recrutement, de promotion, etc. Une enquête de la CEGOS

(2009) montre en effet que les effectifs de la fonction RH sont éclatés en grands domaines RH : relation sociale (3,8 %), sécurité (9,1 %), recrutement (7,9 %), formation (13,4 %), politique et gestion RH (26,8 %), paie-administration (39,2 %). Les gains de productivité réalisés notamment grâce à l'informatisation et l'amélioration des processus (voire la mutualisation de services RH pour les grands groupes) ont eu pour conséquence une diminution des effectifs administratifs (- 4 pts en 10 ans) et une augmentation des professionnels des politiques RH (+ 10 pts depuis 2000). Également, pour la première fois, les effectifs cadres sont supérieurs aux agents de maîtrise. L'interprétation de ces phénomènes de fond est l'orientation de plus en plus stratégique (et donc moins administrative) de la fonction RH.

La RH est également une fonction éclatée car un DRH doit, plus qu'hier, avoir une réelle compréhension de la stratégie de l'entreprise (Baromètre RH ESSCA/BODET 2009) afin d'être en mesure de construire une politique RH adaptée. Dans le même temps, ce même DRH se doit d'être un homme de terrain, sans quoi toute politique RH, aussi ambitieuse soit elle, risque d'être inadaptée aux réalités empiriques.

La fonction RH est dite partagée parce qu'elle se positionne de plus en plus dans une relation clients-fournisseurs avec les différentes parties prenantes internes de l'entreprise faisant alors des opérationnels, en particulier les managers de proximités (les N + 1), des acteurs centraux de la diffusion et de la production des politiques et des outils RH. Pour le Baromètre RH ESSCA/BODET 2011, cette tendance structurelle reste néanmoins encore centrer sur des activités à faible valeur stratégiques : les demandes et validations d'absences (30 % des tâches décentralisées), le contrôle du temps de travail (11,90 %), les notes de frais (4,7 %) et évaluations individuelles (22,75 %).

Ce double phénomène (concentration sur des activités à forte valeur ajoutée et décentralisation) fait dire à une DRH d'un grand groupe bancaire international que « *de plus en plus, notre mission première consiste à concevoir et diffuser de manière collaborative les outils RH à nos manager opérationnels. Dès lors, notre rôle est d'accompagner, d'un point de vue RH, le déploiement de la stratégie du groupe. Donc, on fait de plus en plus de conduite du changement, de manière transversale* ».

■ Les nouveaux de défis/enjeux de la GRH

En tant que fonction support, la fonction RH est la cible toute désignée d'un certain nombre de critiques au sein des organisations : trop focalisée sur la seule gestion administrative, incapacité à saisir les problématiques opérationnelles, « *c'est quand ça va mal qu'on en entend parler* », difficulté à s'adapter au rythme des changements, valeur ajoutée difficilement visible et mesurable, des coûts de fonctionnement trop élevés... La fonction RH est donc amenée à relever de nouveaux défis afin d'étendre et d'asseoir sa légitimité. En voici quelques-uns.

Premièrement, la fonction RH se doit, toujours davantage, d'être en mesure d'identifier les attentes de ses clients (Direction générale, responsables intermédiaires, salariés, syndicats) et d'y répondre.

Deuxièmement, la fonction RH est garante de la cohésion sociale. De cette responsabilité découlent des enjeux majeurs à relever : faire cohabiter les différentes générations ensemble (la nouvelle génération « Y » avec la précédente « X ») impliquant de faire évoluer le management des ressources humaines ; gérer les tensions (voire certains paradoxes) entre une gestion des ressources humaines toujours plus individualisée et un travail davantage collectif qu'hier ; prévenir les risques de santé au travail (Detchessahar, 2011) et « soigner le travail » (Mias, 2010) ; appliquer un cadre légal en constante évolution et animer le dialogue social ; gérer la diversité (Naschberger & Bellion, 2010) ; et s'inscrire dans une démarche de formation des individus tout au long de la vie. Certains rassemblent sous la dénomination DDRH pour Développement Durable des Ressources Humaines ces différentes thématiques (Cohen-Haegel, 2010). La loi NRE (Nouvelles Régulations Économiques) de 2001 impose même aux entreprises du CAC40 d'élaborer annuellement un rapport social et environnemental. Cette loi a également eu une résonance dans les grandes organisations publiques ainsi que dans les PME sous-traitantes des entreprises du CAC40.

Troisièmement, un ensemble d'éléments (montée de l'actionnariat, crise économique) se conjuguent pour inviter la fonction RH à optimiser toujours plus ses processus et ses coûts. Ces évolutions imposent une obligation de résultats (souvent à court terme) et obligent les RH à parler le même langage que les autres (celui des chiffres) ainsi qu'à justifier régulièrement les résultats de leurs actions dont les effets ont toutefois besoin de temps. De là, la fonction RH doit plus qu'hier piloter sa performance sociale (Martory & Crozet, 2008)