

Benoît Grasser • Florent Noël

Ressources Humaines

2^e édition

- Enjeux
- Stratégies
- Processus

Préface de
**Jean-Marie
Peretti**

Vuibert

Ressources Humaines

Benoît Grasser
Florent Noël

Ressources Humaines

Enjeux • Stratégies • Processus

2^e édition

Vuibert

ISBN 978-2-311-40871-3

La loi du 11 mars 1957 n'autorisant aux termes des alinéas 2 et 3 de l'article 41, d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale, ou partielle, faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause, est illicite » (alinéa 1^{er} de l'article 40). Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles 425 et suivants du Code pénal. Le « photocopillage », c'est l'usage abusif et collectif de la photocopie sans autorisation des auteurs et des éditeurs. Largement répandu dans les établissements d'enseignement, le « photocopillage » menace l'avenir du livre, car il met en danger son équilibre économique. Il prive les auteurs d'une juste rémunération. En dehors de l'usage privé du copiste, toute reproduction totale ou partielle de cet ouvrage est interdite.

Des photocopies payantes peuvent être réalisées avec l'accord de l'éditeur.

S'adresser au Centre français d'exploitation du droit de copie : 20 rue des Grands Augustins, F-75006 Paris.

Tél. : 01 44 07 47 70

© Magnard-Vuibert – juin 2021 – 5 allée de la 2^e DB, 75015 Paris

Site Internet : <http://www.vuibert.fr>

Sommaire

Préface	VII
Introduction	XI
Les auteurs	XV

Partie I

Le choix d'un modèle de GRH : projet social, organisation du travail, flexibilités	1
---	---

Chapitre 1

Situer la GRH entre performance économique et projet social	5
---	---

Chapitre 2

Aligner la GRH avec l'organisation du travail	31
---	----

Chapitre 3

Organiser les flexibilités du travail.....	61
--	----

Partie II

Les marges de manœuvre de la fonction RH : information, décision, mise en œuvre	87
--	----

Chapitre 4

Composer avec les cadres juridiques et institutionnels.....	89
---	----

Chapitre 5

Prendre en compte le coût du travail et produire l'information pertinente pour décider.....	127
--	-----

Chapitre 6

Mettre en œuvre les politiques RH	153
---	-----

Partie III

La gestion des emplois et des compétences	179
---	-----

Chapitre 7

Anticiper et organiser les flux de main-d'œuvre : recrutement et mobilités	183
---	-----

Chapitre 8

Repérer et gérer les compétences individuelles	221
--	-----

Chapitre 9

Favoriser les apprentissages : formation et organisation apprenante	253
---	-----

Partie IV

La mobilisation des salariés	283
------------------------------------	-----

Chapitre 10

Comprendre les sources de la motivation.....	287
--	-----

Chapitre 11

Concevoir des systèmes de rémunération et d'incitation.....	311
---	-----

Chapitre 12

Enrichir et libérer le travail.....	343
-------------------------------------	-----

Table des applications	367
-------------------------------------	-----

Table des illustrations	369
--------------------------------------	-----

Table des zooms	371
------------------------------	-----

Table des outils	373
-------------------------------	-----

Index	375
--------------------	-----

Préface

Avec la pandémie du début des années 2020, les organisations ont vécu une expérience inédite de changement nécessitant une implication totale des équipes RH pour accompagner les salariés, les managers et la direction, sécuriser la poursuite de l'activité, préparer et accompagner la reprise, renouveler les politiques et pratiques RH, améliorer le fonctionnement de l'organisation et offrir durablement une expérience collaborateur de qualité.

La pandémie a fait ressortir le rôle crucial de la fonction Ressources Humaines dans la résilience de l'organisation. Les directions des ressources humaines ont pleinement joué leur rôle de partenaire d'affaires afin d'assurer dans les meilleures conditions possibles la continuité de l'activité et la survie de l'organisation. La pandémie a accéléré la transformation de la fonction RH, qui a très souvent gagné en légitimité. Cependant, pour remplir ses missions dans un contexte transformé, elle doit gagner en compétences et légitimité afin de définir et de faire vivre des politiques et pratiques RH qui répondent non seulement aux besoins, actuels et futurs, des acteurs internes (salariés, managers, dirigeants, représentants des salariés), mais aussi aux attentes des acteurs extérieurs (clients, investisseurs, communautés, etc.). La légitimité de la fonction repose sur la capacité du DRH à anticiper les transformations de l'environnement de l'organisation et les attentes de toutes les parties prenantes.

La crise a fait ressortir l'intérêt d'identifier en quoi l'entreprise a un impact sur la société, de mesurer les effets (positifs comme négatifs) de l'activité, et de rendre compte de son impact auprès des partenaires et des parties prenantes. La crise a conduit à réviser le calcul de l'impact social de l'entreprise. Après la crise, la formulation d'une raison d'être apparaît comme une opportunité formidable pour donner du sens au travail de chaque collaborateur et accroître son engagement. L'ensemble des politiques RH et des pratiques managériales s'articulera autour de la « raison d'être », qui permettra de recréer la cohésion sociale.

Dave Ulrich a utilisé l'expression « HR from the outside-in » pour qualifier la « 4^e vague RH », celle de l'ouverture sur le monde extérieur, destinée à anticiper les évolutions structurantes à venir et à adapter l'organisation. Après la première vague (une fonction essentiellement administrative), une seconde vague (Design des pratiques RH innovantes) et la troisième vague (RH stratégique), la fonction RH doit s'ouvrir vers l'extérieur afin de modeler les pratiques d'organisation et de communi-

cation qui permettront de répondre aux besoins des acteurs extérieurs à l'entreprise dans un environnement complexe. Le DRH doit comprendre le contexte dans lequel le business s'inscrit. Il doit identifier les tendances économiques, environnementales, technologiques, démographiques, sociales, culturelles, politiques et réglementaires qui auront un impact sur les politiques et pratiques RH.

Dans l'organisation devenue un écosystème où la dimension numérique transforme les relations, la fonction RH est la garante des changements dans l'entreprise, des motivations et des performances, et de la gouvernance humaine, avec des champs élargis et avec les parties prenantes. Le DRH doit être stratège et opérationnel, personne d'influence et créateur du contrat social, sourceur de talents et garant de la non-discrimination et de l'inclusion. Il veille à la symétrie des attentions pour offrir à chacun une « expérience collaborateur » de qualité, clé d'une bonne « expérience client ». L'extension des domaines et des thèmes d'intervention de la fonction est permanente. Cet élargissement du champ de la fonction nécessite un développement permanent des compétences et capacités de tous les acteurs RH.

Cette deuxième édition de l'ouvrage de Florent Noël et Benoît Grasser apporte une contribution de grande qualité au développement nécessaire des capacités dans le contexte actuel. Elle intègre les évolutions réglementaires récentes, les nouveaux enjeux RH, les dynamiques et les problématiques liées à la crise sanitaire et à la gestion des plans de sauvegarde de l'emploi dans les secteurs les plus affectés. L'objectif est de répondre aux défis sociaux, sociétaux, organisationnels et managériaux que la fonction RH doit aider l'organisation à relever.

Il faut féliciter les auteurs pour la qualité et la pertinence de leur ouvrage dans un tel contexte. Cet ouvrage, écrit par des universitaires engagés dans la recherche et la formation dans le domaine des ressources humaines, apporte aux DRH, aux cadres de la fonction RH et à tous ceux qui souhaitent approfondir leur réflexion dans le domaine de la gestion des ressources humaines, les éléments de culture théorique, juridique et pratique nécessaires à l'exercice de leurs responsabilités. Sa lecture donne envie au praticien de prendre du recul et de progresser. L'ouvrage, très riche, donne une image passionnante et motivante de la fonction RH.

Les auteurs associent approche académique et professionnelle et, au-delà des bases de la culture GRH, présentent les défis contemporains qui conduisent la Fonction RH à se transformer. Ils soulignent à juste titre dès l'introduction le caractère protéiforme et contingentiel de la FRH. Leur ambition n'est pas d'apporter au lecteur des « bonnes pratiques » universelles mais de lui permettre d'acquérir les réflexes nécessaires pour décoder la complexité, gérer, décider et innover dans le respect des contraintes liées à chaque situation, et pour se projeter dans la conception et la mise en œuvre de politiques RH.

La réflexion est alimentée par la présentation de nombreux exemples de pratiques RH, des témoignages, des pratiques innovantes choisies avec discernement. Ainsi, l'apport de clés de lecture conceptuelles est enrichi par des descriptions de pratiques, et illustré par des expériences originales ouvrant d'intéressantes perspectives.

Les quatre parties de l'ouvrage abordent de façon structurée les grands débats actuels sur la transformation de la fonction.

Dès la première partie, le lecteur est confronté aux grands choix possibles de GRH. Trois chapitres présentent les principales articulations qui guident les choix : articulation entre le projet économique et le projet social de la GRH, celle du niveau et du type de flexibilités internes ou externes (quantitatives ou qualitatives), et celle des choix d'organisation du travail. Les multiples illustrations et exemples clarifient chacune de ces articulations.

La deuxième partie positionne la fonction entre ses contraintes et ses marges de manœuvre. Elle présente les contraintes des cadres juridique, institutionnel et économique et étudie les possibilités d'action qui permettront de les intégrer, d'optimiser, de concevoir et de piloter des modèles de GRH adaptés à chaque configuration.

La gestion de la question centrale de l'emploi, des effectifs et des compétences est traitée dans la partie trois avec deux convictions : 1) les ajustements de main-d'œuvre et l'évolution des compétences sont longs et coûteux, faisant de l'anticipation et du lissage des ajustements dans le temps une priorité stratégique ; 2) la compétence étant difficile à définir, à mesurer et à observer, il faut outiller la réflexion pour tenter de s'approcher finement du travail tel qu'il est effectivement réalisé en s'appuyant sur les démarches compétences.

L'ouvrage aborde dans la quatrième partie la motivation au travail et des formes de mobilisation des individus avec la même association entre approche académique et nombreuses illustrations tirées d'expériences originales. Toutes les dimensions, tous les questionnements sont traités avec le même souci de clarté qui caractérise l'ensemble du livre.

La nouvelle édition de cet ouvrage très riche est passionnante et agréable à lire. Elle apporte aux DRH, aux cadres de la fonction RH et à tous ceux qui souhaitent approfondir leur réflexion dans le domaine, les connaissances issues de la recherche en RH et en management ainsi que de la pratique. Elle leur permet de concevoir et de mettre en œuvre des politiques RH adaptées au contexte actuel, à ses défis et ses contraintes. La lecture de ce livre constitue un atout exceptionnel pour ceux qui s'intéressent au management des ressources humaines, qui souhaitent prendre du recul, nourrir leur réflexion et enrichir leurs pratiques pour que la fonction joue pleinement son rôle de « Business & Human Partner » afin d'accompagner la transformation de leur organisation, développer les innovations managériales appropriées et favoriser l'excellence opérationnelle.

Jean-Marie Peretti
Professeur à l'ESSEC Business School
Titulaire de la chaire ESSEC du Changement et
de la chaire ESSEC de l'Innovation managériale
Rédacteur en chef de la revue
« Question(s) de management »
Président d'honneur de l'IAS (Institut International de l'Audit Social) et de l'AGRH (association francophone de Gestion des Ressources Humaines)

Introduction

La GRH comme un défi

Les missions attribuées à la fonction ressources humaines représentent un défi passionnant. Tout l'intérêt de la GRH réside dans le paradoxe que recèle l'exposé de sa finalité : gérer les femmes et les hommes dans les organisations. Gérer renvoie à des exigences d'efficacité, d'optimisation et de rationalisation. Il est facile de concevoir que de tels objectifs s'appliquent à des flux financiers, des processus de production ou des tendances sur des marchés de produits, pour ne prendre que quelques exemples. Il en est tout autrement lorsqu'il s'agit de transposer cette même logique aux ressources humaines : capables d'intelligence individuelle et collective, connaissant des niveaux de motivation variables, susceptibles de connaître des joies et des souffrances à travers les situations de travail ou en mesure de s'allier pour faire valoir leurs intérêts, les femmes et les hommes qui composent les organisations ne se prêtent guère *a priori* aux calculs et à la planification gestionnaire. Pourtant, il est possible de s'accorder sur le fait qu'il est préférable pour toute action collective de fixer des objectifs et de les atteindre au mieux en gaspillant le moins possible les ressources, qu'elles soient humaines ou non : c'est précisément le rôle de la gestion que d'y parvenir. Le défi de la GRH consiste donc à gérer les femmes et les hommes de l'organisation en prenant toute la dimension de leur singularité. Elle doit, par nécessité et par conviction, porter haut le message que la performance économique ne peut pas se dissocier de la performance sociale et que ces deux dimensions se nourrissent mutuellement, *a fortiori* si l'on vise un développement pérenne plutôt que des résultats à court terme.

L'exposé des grandes fonctions classiques de la GRH le démontre. La qualité du recrutement assure non seulement l'organisation de disposer des ressources correspondant à son projet, mais permet aussi de définir le système d'attentes réciproques, formalisées ou non, qui unissent l'employeur et les employés. La gestion de l'emploi permet d'accompagner les évolutions d'activité ou de stratégie, et vise à anticiper au mieux les ajustements quantitatifs et qualitatifs de main-d'œuvre, qu'il s'agisse d'accompagner le développement de l'organisation ou de limiter les conséquences sociales d'une conjoncture défavorable. La formation et le développement des compétences revêtent une dimension stratégique lorsque les femmes et les hommes

constituent une ressource distinctive pour l'organisation, une dimension de réussite personnelle lorsque les parcours professionnels permettent aux individus de se réaliser à travers leur travail, une dimension économique lorsque la compétence reconnue devient un élément de détermination de la valeur du travail et de sa rémunération. La rémunération, précisément, loin de se limiter au versement d'un salaire déterminé contractuellement, représente un levier aux effets multiples, allant de la motivation au développement du sentiment d'appartenance, en passant par la recherche d'alignement entre les intérêts des salariés et ceux de l'employeur. Enfin, la gestion du dialogue social constitue une clé pour la conduite du changement, la mise en conformité de la politique sociale de l'organisation avec les orientations portées par les politiques publiques (prise en compte des diversités, réduction des inégalités liées au genre, amélioration de la qualité de vie au travail, développement de la responsabilité sociale, etc.) et une amélioration du climat social susceptible de réduire les accidents du travail, les risques psychosociaux, le turnover ou encore l'absentéisme.

Une GRH contingente et inclusive

Il est illusoire de vouloir faire face à de tels défis en appliquant des modèles de GRH préfabriqués ou des pratiques supposées universelles. De toutes les fonctions managériales, la gestion des ressources humaines (GRH) est probablement la plus protéiforme. Les enjeux, les stratégies et les processus sont différents d'une organisation à une autre. Face à l'impossibilité de dégager des bonnes pratiques valables en tout lieu et en tout temps, l'idée de ce manuel est de mettre l'accent sur les raisonnements sous-jacents aux pratiques RH, afin de permettre au lecteur l'acquisition des réflexes nécessaires pour décoder la complexité, gérer, décider et innover dans le respect des contraintes liées à chaque situation.

Le parti pris est donc de prendre acte du caractère contingent de la GRH, de la nécessité d'élaborer localement des pratiques de GRH à la fois cohérentes avec les objectifs de l'organisation et pleinement intégrées dans ses dynamiques sociales et ses jeux d'acteurs.

Il s'agit bien sûr de traiter de la GRH en tant qu'**ensemble de modèles de gestion de la relation d'emploi au sein des organisations**, ce qui implique la recherche d'efficacité et d'efficience dans l'atteinte des objectifs organisationnels. Mais il s'agit aussi, parce que c'est une clé d'analyse essentielle, et parce que cela est déterminant dans la compréhension des contraintes et des opportunités, de prendre en compte le **contexte institutionnel**, le droit du travail, la culture et l'histoire des systèmes de relations professionnelles, sans lesquelles on ne peut comprendre les spécificités nationales ou sectorielles.

Dans GRH, le terme « ressources » désigne le travail comme objet de gestion, mobilisé par l'employeur avec un objectif d'optimisation, au regard du coût que représente l'usage du travail d'autrui, mais aussi du potentiel de création de valeur

qu'il représente. Plusieurs expressions sont utilisées pour désigner ces « ressources humaines » : travailleurs, collaborateurs, salariés, personnels, talents... Notre approche inclut dans le périmètre de la GRH **l'ensemble des individus qui travaillent dans le cadre de l'activité organisée**. Que cette activité relève des domaines privés, publics ou associatifs, du salariat ou des autres formes de statut possibles, qu'elle se situe au cœur ou aux périphéries des organisations. Et quels que soient l'appétence de ces individus pour leur activité, le caractère ordinaire ou spécifique de leurs compétences, et l'ensemble des caractéristiques qui distinguent les individus les uns des autres. Ainsi, il sera bien évidemment question de personnes clés et de talents, mais aussi d'ouvriers, d'employés, de cadres intermédiaires, c'est-à-dire de tous les travailleurs qui, de fait, sont gérés par les équipes RH.

En raison de cette approche inclusive, cet ouvrage cherche à transmettre les bases de la culture théorique, juridique et pratique de la gestion des ressources humaines. En cela, il cherche à faire émerger les phénomènes récurrents vérifiés par l'histoire de la fonction et quelques certitudes scientifiques établies par les penseurs classiques. Mais il s'ouvre aussi très largement aux **tendances contemporaines**. Nous avons ainsi inclus dans cette deuxième édition les évolutions réglementaires les plus récentes (ordonnances Macron, loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel, etc.), et les multiples exemples permettent d'aborder les questions de GRH dans des contextes représentatifs des évolutions les plus actuelles (digitalisation, ubérisation, marque employeur, gestion des talents, etc.). En outre, l'insistance sur les concepts fondamentaux permet d'aborder aussi bien les dynamiques les plus positives et les problématiques liées à la croissance rapide des start-up, par exemple, que les conséquences de la crise sanitaire et la gestion des plans de sauvegarde de l'emploi dans les secteurs les plus affectés.

Le projet et l'organisation de l'ouvrage

De fait, ce manuel est essentiellement destiné à ceux qui, ayant déjà une première approche de par leur formation, leur parcours professionnel ou leur expérience de travail, souhaitent **approfondir leur réflexion** dans le domaine de la gestion des ressources humaines : étudiants de Master en management ou de MBA, en formation initiale ou en formation continue, ou professionnels de la fonction RH (DRH, syndicalistes, consultants) curieux d'interroger leurs pratiques.

Il s'adresse donc à un lectorat qui est déjà familiarisé avec les principaux outils de la GRH et qui désire acquérir ou renforcer dans ce domaine les éléments de **culture académique et professionnelle** qui lui permettront de se projeter dans la **conception et la mise en œuvre de politiques RH**, ou de mettre en perspective un vécu professionnel déjà riche en la matière.

Ce livre ne se présente pas comme un recueil de solutions prêtes à l'emploi, mais comme un ensemble de **clés de lecture conceptuelles** (appuyées sur des encadrés « Zoom »), de **descriptions des pratiques** les plus fréquentes (appuyées sur des

encadrés « Outil »), et d'**illustrations par des expériences de GRH** concrètes et singulières (appuyées sur des encadrés « Illustration » et « Application », ces derniers comprenant des exercices). C'est autour de ce projet que se structurent les quatre parties de l'ouvrage.

La première partie consiste à présenter **les grands choix possibles de GRH**, en les situant au croisement de trois dimensions : celle de l'articulation entre le projet économique et le projet social de la GRH, celle du niveau et du type de flexibilités internes ou externes, quantitatives ou qualitatives, et celle des choix d'organisation du travail.

La deuxième partie a comme objectif de questionner la prise de décision en matière de GRH. Il s'agit de positionner la fonction entre **ses contraintes et ses marges de manœuvre**, entre les cadres juridique, institutionnel et économique dans lesquels elle doit s'inscrire, mais aussi dans ses possibilités d'action, pour optimiser le rapport à ces contraintes, et pour concevoir et piloter des modèles de gestion adaptés à chaque configuration.

La troisième partie aborde la question de la **gestion de l'emploi, des effectifs et des compétences**. L'interrogation sous-jacente est de savoir comment anticiper au mieux les variations d'activité, et intégrer les compétences détenues par les individus dans la réflexion et les choix stratégiques de l'organisation.

Enfin, la quatrième et dernière partie traite de la **motivation au travail et des formes de mobilisation des individus**, soit dans une perspective d'incitation et d'alignement des objectifs, soit dans une perspective de prise en compte des ressorts de l'implication et de l'intérêt au travail.

Les auteurs

Benoît Grasser est professeur des universités, spécialiste de la gestion des ressources humaines. En poste à l'université de Lorraine, il enseigne à l'IAE Nancy School of Management, où il a été responsable de formations en GRH (Licence professionnelle et Master). Membre du laboratoire CEREFIGE, ses recherches portent sur la gestion des compétences, son intégration dans les pratiques de gestion des ressources humaines, et ses liens avec l'organisation et la stratégie. Il est également co-animateur du groupe de travail Management des compétences au sein de l'AGRH.

Florent Noël est professeur des universités à l'IAE Paris. Il y dirige le Master Ressources humaines et responsabilité sociale de l'entreprise. Chercheur au GREGOR, il anime la Chaire de recherche Mutations-Anticipations-Innovations, dédiée aux questions de transformation du travail et de l'emploi. Ses travaux portent sur la gestion des restructurations et l'accompagnement des mobilités professionnelles, le dialogue social et les nouvelles formes de management.

Le choix d'un modèle de GRH : projet social, organisation du travail, flexibilités

Il n'existe pas une seule manière de gérer les ressources humaines. Selon les organisations, on trouve des pratiques plus ou moins formalisées, des carrières organisées à plus ou moins long terme, des politiques sociales plus ou moins généreuses... Il ne faut pas en conclure que certaines organisations auraient des pratiques préférables aux autres. En effet, il n'existe pas une façon de procéder qui serait suffisamment bonne pour s'imposer. Au contraire, la GRH est à la fois :

- contingente, c'est-à-dire qu'elle doit s'adapter à des variables de contexte ;
- encastrée, en cela qu'elle découle du terreau culturel, historique et institutionnel dans lequel les organisations évoluent ;
- stratégique, puisque les pratiques reflètent également des philosophies de gestion et certains choix de développement à long terme.

Par ailleurs, les pratiques de GRH ne sont pas le fruit des seules décisions prises en toute liberté par les dirigeants. Les choix en matière de GRH sont le résultat de négociations et de rapports de force avec les salariés et leurs représentants, mais aussi avec les autres parties prenantes internes ou externes de l'entreprise : ligne managériale, clients, pouvoirs publics... Enfin, les pratiques de GRH s'inscrivent dans un historique de pratiques et de relations qui se retrouve de façon formelle ou informelle dans les règles et la culture de l'entreprise et qui contraint largement la liberté du décisionnaire RH.

Pour toutes ces raisons, on observe des pratiques très différentes d'une entreprise à une autre, y compris au sein d'un même secteur d'activité (voir Application I).

Cette pluralité des déterminants de la GRH complique l'analyse des pratiques. Cette partie a pour objectif d'explorer cette complexité autour de trois grandes questions qui structurent les grandes options en matière de GRH.



Application I : La gestion des pilotes de ligne, vieilles compagnies nationales vs compagnies low cost émergentes

Les pratiques de GRH applicables aux pilotes de ligne sont très variables d'une compagnie à une autre. De façon caricaturale, on pourrait résumer les choses ainsi :

- Dans les compagnies nationales historiques, les pilotes sont recrutés très jeunes, parfois avant même d'avoir été formés. Le développement de leurs compétences est ensuite largement pris en charge et organisé par l'entreprise. Leur carrière est organisée par palier jusqu'à leur départ en retraite et ils bénéficient d'avantages symboliques et matériels qui leur assurent un niveau de vie et un statut social enviables.
- Dans les compagnies *low cost*, les pilotes financent leur formation (ils doivent même parfois payer pour avoir le droit de piloter et cumuler ainsi les heures de vol nécessaires à l'obtention ou au maintien de leur licence). Ils ne sont pas directement embauchés par la compagnie pour laquelle ils officient, mais affiliés à des sociétés de portage domiciliées dans des pays à la fiscalité « accueillante », qui les mettent à disposition des compagnies aériennes utilisatrices. Ces dernières se contentent de passer commandes de missions de pilotage. Les pilotes sont donc payés à la tâche.

Dans le premier cas, on se trouve en présence de modèles de management issus d'une époque où les employeurs comme les pilotes étaient rares (une seule compagnie majeure par pays) et où la concurrence s'établissait davantage sur le confort à bord et la liste des escales desservies que sur le prix. À l'opposé, les pratiques des compagnies *low cost* sont mieux adaptées à la démocratisation du secteur du transport aérien, qui tire les tarifs vers le bas.

Question : Montrez que ces choix de politiques RH s'expliquent par les caractéristiques de la concurrence sur le marché du transport aérien et sur le marché du travail des pilotes, par des choix de modèle social, mais aussi par l'organisation du travail adoptée par ces compagnies.

Le premier chapitre abordera la GRH sous l'angle de l'**articulation d'objectifs économiques et sociaux**. L'idée sera de montrer que la GRH est avant tout de la gestion et qu'à ce titre, elle ne doit pas perdre de vue sa contribution à la création de valeur. Pour autant, elle ne s'oppose pas à la poursuite d'objectifs sociaux. Les pratiques de GRH peuvent par conséquent se différencier sur cette dimension, notamment en intégrant des considérations éthiques relatives au lien social que l'entreprise entend entretenir avec ses parties prenantes.

Le chapitre 2 traitera du lien entre **formes de GRH et modèles d'organisation du travail**. Il permettra de préciser l'idée que la GRH est une fonction contingente qui peut prendre des formes différentes selon la stratégie de l'entreprise, les technologies utilisées ou la nature plus ou moins répétitive de la production.

Le chapitre 3, enfin, reviendra sur **les questions liées au périmètre de l'entreprise et à la flexibilité**. Il précisera les raisons pour lesquelles certains travailleurs, bien que participant à l'activité de l'entreprise, ne sont pas gérés par cette dernière,

mais au contraire laissés en dehors (intérimaires, sous-traitants...). Cela permettra notamment de différencier des modèles de GRH plus ou moins flexibles.

Ces trois temps doivent amener à relativiser l'idée selon laquelle il existerait des bonnes pratiques universelles que les entreprises rationnelles devraient systématiquement chercher à adopter. Au contraire, c'est l'adaptation aux contraintes et aux contextes, ainsi que les choix économiques et sociaux qui seront mis en avant comme principes explicatifs des pratiques observées et de leurs performances.

Situer la GRH entre performance économique et projet social

Objectifs du chapitre :

- ✓ Comprendre le lien entre pratiques de GRH et performances de l'entreprise.
- ✓ Savoir mesurer la contribution de la GRH à la création de valeur de l'organisation.
- ✓ Comprendre les enjeux d'une GRH socialement responsable.
- ✓ Savoir discuter le caractère responsable d'une politique RH.
- ✓ Connaître les principales normes de responsabilité sociale applicables à la GRH.

« Et si la GRH était de la gestion ? » En posant cette hypothèse un peu provocatrice, Bernard Galambaud¹ attirait l'attention des professionnels sur les risques d'une dérive de la profession l'éloignant des autres fonctions managériales qui, elles, gardent la performance et la rentabilité de l'entreprise comme boussole indiscutable.

La GRH est, en effet, souvent tiraillée entre des exigences multiples qui finissent par brouiller ses finalités et lui font courir le risque d'une perte de légitimité. Chacun des termes du sigle est porteur de significations lourdes :

- **Gestion** : la GRH évoque un projet de rationalisation de décisions allant dans le sens d'une efficacité concourant à la création de valeur.
- **Ressources** : la GRH se pose en garant d'un patrimoine à développer sur le long terme, mais n'étant pas propriétaire de cette ressource, l'entreprise devra penser à soigner la relation avec les salariés qui la mettent à disposition.
- **Humaines** : la GRH s'attache plus particulièrement à développer des actifs humains. Toutefois, la référence à l'*humain* introduit une charge affective forte et véhicule une promesse de progrès social, de reconnaissance des individus, de

1. Galambaud, B., *Si la GRH était de la gestion*, Éditions Liaisons, 2002.

désintéressement humaniste, c'est-à-dire tout ce que les humains sont censés promettre à leurs semblables. Entendue de cette manière, la GRH ne saurait être inhumaine. Pourtant, à bien y regarder, les contre-exemples sont nombreux.

L'enjeu de légitimité est manifeste. Si sa contribution à la création de valeur économique et financière n'est pas démontrée, la GRH perd de sa crédibilité en tant que fonction managériale et le DRH peut se trouver marginalisé au sein des équipes dirigeantes. Toutefois, si l'entreprise ne montre pas sa capacité à répondre à des enjeux de société, c'est sa légitimité en tant qu'acteur de la société qui est menacée (voir Illustration 1.1).



Illustration 1.1 : Le double projet économique et social de Danone a-t-il vécu ?

L'entreprise Danone s'illustre depuis des décennies par la volonté de poursuivre un double projet. Son PDG, Antoine Riboud, le décrivait en ses termes, en 1972 : « nous devons nous efforcer de réduire les inégalités excessives en matière de conditions de vie et de travail et répondre aux aspirations profondes de l'Homme [...]. La valorisation du travail ne doit pas être une méthode pour augmenter seulement la productivité (...) [...] Le pouvoir dans l'entreprise n'aura de sens que si les valeurs "d'être" ont été respectées. Le rôle et la responsabilité du chef d'entreprise prennent dès lors une nouvelle dimension. Il sera soumis à deux critères d'appréciation. Tout d'abord, la réalisation des objectifs économiques vis-à-vis des actionnaires et de l'environnement. Ensuite, la réalisation des objectifs humains et sociaux vis-à-vis de son personnel ».

Près de cinquante ans plus tard, cette ambition demeure et s'incarne dans le choix fait par le conseil d'administration, présidé par Emmanuel Faber, d'adopter le statut d'Entreprise à Mission tel que prévu par la loi PACTE de 2019. Elle revendique ainsi une raison d'être : « apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre ». Un comité de mission indépendant a été désigné pour veiller au respect de cette mission et aux respects d'objectifs environnementaux et d'inclusion sociale.

En mars 2021, Emmanuel Faber a été évincé par une coalition regroupant des investisseurs « activistes ». Les raisons de cette mise à l'écart sont multiples : exercice solitaire et autoritaire du pouvoir, faiblesse des résultats financiers, prises de positions publiques en faveur d'un capitalisme plus responsable qui auraient fait « grincer des dents » dans les milieux d'affaires ? Cet événement pourrait marquer la fin du double projet. On notera que les représentants des salariés au conseil d'administration de Danone ont apporté leur soutien à leur PDG.

On le voit, la GRH oscille entre une première approche qui serait exclusivement orientée vers la poursuite des objectifs économiques de l'entreprise et une seconde philosophie de gestion qui considérerait que des objectifs sociaux mériteraient d'être poursuivis pour eux-mêmes.

La première section de ce chapitre reviendra sur l'impératif de légitimation de la GRH au sein de l'entreprise qui passe par la démonstration de sa participation à la création de valeur. Dans un deuxième temps, il sera question de la participation de

la GRH à la légitimation de l'entreprise dans la société, par le biais, notamment, des initiatives relevant de la responsabilité sociale de l'entreprise.

1. La création de valeur comme impératif pour la légitimité interne de la GRH

Paradoxalement, alors que les questions de développement des compétences ou d'engagement du personnel apparaissent déterminantes dans le jeu concurrentiel, à l'heure où les enjeux se structurent autour de la connaissance et de la capacité d'adaptation, la fonction ressources humaines reste souvent regardée avec scepticisme dans les organisations (voir Illustration 1.2).



Illustration 1.2 : La solitude du DRH

Philippe Canonne, DRH de la Croix-Rouge :

« Plusieurs facteurs expliquent la solitude des DRH : c'est un métier du verbe, de rapports humains, de négociation ; les collègues et la direction ne comprennent pas toujours ce que vous faites. Il y a une forme de solitude positive, où notre expertise est reconnue mais pas forcément comprise. On nous laisse de l'autonomie, mais quand on explique nos points de vue, on a l'impression de prêcher dans le désert. Il y a aussi une forme plus négative, avec la peur d'être lâché par sa direction. Personne ne s'occupe de ce stress, les DRH eux-mêmes n'en ont pas toujours conscience. »

Source : extraits de Lucie Tanneau, « Seul au milieu de tous, le DRH ? », *Liaisons Sociales Magazine*, mars 2017.

Cette perplexité peut être surmontée d'une part si on précise les missions assignées à la fonction RH et, d'autre part, si on fait l'effort de relier explicitement les actions RH et la performance de l'entreprise.

1.1. Le DRH comme business partner

Clarifier les rôles de la fonction RH constitue un préalable à toute tentative de renforcement de la fonction en interne. Le DRH et son équipe doivent s'imposer comme un partenaire venant en soutien des activités de l'entreprise et dépasser un positionnement d'expert administratif ou de protecteur des salariés.

On reproche, en effet, fréquemment à la fonction RH de rester prisonnière des contraintes légales et réglementaires imposées par le droit du travail, mais également des procédures administratives créées en interne. Gardienne des règles, probablement par souci de servir l'équité interne et l'intérêt général et de prévenir les risques juridiques, elle n'est pas toujours en mesure de répondre aux attentes des

salariés et des managers qui, eux, sont plus généralement en recherche de solutions immédiates et individualisées à leurs problèmes.

Par ailleurs, on prête aux spécialistes RH, à tort ou à raison, des attitudes plus souvent en faveur des salariés et de leur bien-être, que tournées vers les opérations et les affaires. Plusieurs faits alimentent ces représentations, comme la revendication d'une appétence pour la « relation humaine » ou la proximité établie avec les organisations syndicales. Ou encore le fait que les professionnels RH sont, comparativement aux autres cadres dirigeants, plus souvent issus de parcours universitaires généralistes portés sur les « humanités », et moins de grandes écoles formant au « business » ou aux « technologies ».

Le goût pour le contact humain et le carcan réglementaire peuvent néanmoins contribuer à enfermer les équipes RH dans une tour d'ivoire, les empêchant de s'imprégner des enjeux de gestion et de performance économique de l'entreprise.

Dave Ulrich, cofondateur du cabinet américain de conseil en ressources humaines *The RBL Group* et parfois présenté comme le « gourou des RH », prône depuis la fin des années 1990 une modification du positionnement de la fonction RH dans les entreprises. Le *Human Resource Business Partner* (HRBP) n'est plus le gardien du temple qui entrave l'action par ses réflexes bureaucratiques et ses préventions sociales et autres sympathies suspectes. Il doit, au contraire, savoir être force de proposition pour faciliter l'atteinte des objectifs de l'organisation. Il ne s'agit pas à proprement parler d'un changement de métier, mais d'un changement de posture (voir Zoom 1.1).



Zoom 1.1 : La matrice d'Ulrich

Dave Ulrich propose un outil d'analyse de la fonction RH. Il identifie quatre rôles que la fonction RH doit assumer et exhorte les DRH à les jouer tous en se rapprochant des fonctions opérationnelles :

- Le DRH doit être un **expert administratif**, capable de décharger les équipes opérationnelles de charges administratives parasites et de veiller à la minimisation des risques liés à la conformité aux cadres réglementaires.
- Le DRH doit aussi être en mesure de développer l'engagement des équipes en se faisant le **champion des salariés**. Il s'agit de les écouter, de les conseiller et d'entretenir leur motivation. Ce rôle se joue dans la relation interpersonnelle établie avec les salariés.
- Le DRH doit également jouer un rôle dans la préparation de l'avenir de l'organisation. Il doit se faire **accompagnateur des changements**, notamment en animant la communication interne et des méthodes participatives pour lever les obstacles et résistances.
- Enfin, le DRH doit être un **partenaire stratégique** en alimentant la politique RH sur les axes de développement choisis pour l'entreprise, et en éclairant les choix stratégiques par sa connaissance des « ressources humaines » et de leur potentiel.

En 2016, Dave Ulrich, s'appuyant sur des enquêtes régulières menées auprès de DRH, a fait évoluer son modèle pour tenir compte des grandes évolutions qui ont

affecté l'environnement de la fonction RH entre la fin des années 1990 et le début des années 2000. Cette nouvelle version se focalise sur les compétences qui permettent aux DRH d'être efficaces, de contribuer à la performance de l'organisation et de créer de la valeur pour les parties prenantes. Sont mises en exergue trois compétences fondamentales (comprendre le positionnement stratégique de l'organisation et en décliner les implications en matière de GRH, construire un climat de confiance au sein de l'organisation et la légitimité de la fonction RH, gérer les situations de tension et de paradoxe inhérentes à la vie des organisations et les relations de travail) et six compétences à travers lesquelles la fonction RH contribue à la performance de l'organisation (manager la culture et le changement, développer les bonnes pratiques RH en matière de talents et de pilotage de la performance, gérer le système d'incitations et de récompenses monétaires et non monétaires, s'appuyer sur les nouvelles technologies et les médias sociaux pour améliorer le niveau de collaboration, les pratiques RH et la productivité, produire et analyser des données RH pour éclairer la prise de décision, assurer la conformité avec une réglementation en évolution constante).

Figure 1. Les missions de la fonction RH : la matrice d'Ulrich.



Source : d'après Ulrich, D., « A new mandate for human resources », *Harvard business review*, 76, 1998, pp. 124-135.

1.2. Démontrer la valeur ajoutée de la fonction RH

Dans sa tentative de démonstration de son utilité, le DRH est gêné par le fait qu'il ne contribue jamais directement aux résultats économiques de l'entreprise. En tant que partenaire, sa contribution est diluée dans la performance des autres fonctions auxquelles il vient en appui. La probabilité que les managers opérationnels se tournent

vers la fonction RH pour expliquer les échecs est plus forte que la probabilité qu'ils lui attribuent des succès.

Un enjeu clé pour la fonction RH est donc d'explicitier sa contribution. Deux voies sont praticables : la **mesure de la réduction des coûts cachés** d'une part, et la démonstration des **effets de la politique et des pratiques RH sur la performance des autres fonctions** d'autre part. L'enjeu est de sortir des incantations et des affirmations non vérifiables.

a) La réduction des coûts cachés

S'il est difficile dans l'absolu de mesurer la contribution de la GRH à la création de valeur, on peut néanmoins tenter d'apprécier sa contribution à la réduction des dysfonctionnements qui génèrent des coûts dont tout le monde a conscience, mais qu'on ne mesure pas. Ces coûts cachés ne sont pas directement pris en compte dans les systèmes d'analyse des coûts classiques (voir Outil 1.1). En les mesurant et en montrant que les pratiques RH peuvent les réduire, la fonction RH peut s'attribuer une contribution économique propre et se poser en centre de profit autant qu'en centre de coût. Elle peut ainsi arguer du fait qu'elle s'autofinance.



Outil 1.1 : L'identification des coûts cachés

Savall et Zardet proposent une méthode permettant de **mesurer la valeur créée par des actions d'amélioration du fonctionnement de l'organisation**. Leur démarche part du principe que les dysfonctionnements, dont les symptômes sont par exemple de l'absentéisme, des accidents du travail, du turnover ou des défauts de fabrication, génèrent des coûts cachés sous forme de « surcharges » et de « non-produits ».

Les surcharges se répartissent en trois catégories :

- **sursalaires** : temps passé par une personne titulaire d'un poste mieux rémunéré à une activité qui ne lui est pas attribuée (par exemple, manager qui fait le travail d'un de ses subordonnés) ;
- **surtemps** : temps passé à régler des problèmes (par exemple, temps passé à recruter du personnel qui n'aurait pas dû quitter l'entreprise) ;
- **surconsommation** : consommation excessive de ressources du fait du dysfonctionnement (par exemple, production mise au rebut ou recours à la sous-traitance).

Les non-produits sont des **coûts d'opportunité** : une valeur qui aurait pu être créée, mais qui ne l'a pas été à cause du dysfonctionnement. Ils se répartissent en trois catégories :

- **non-production** : perte de production ou d'activité engendrée par le dysfonctionnement (par exemple, machines arrêtées, grève) ;
- **non-création de potentiel** : performance retardée (par exemple, clients qui finalement ne s'adresseront pas à l'entreprise) ;
- **prise de risques** (par exemple, personnel qui part à la concurrence avec le risque de divulgation de secrets de fabrication ou de captation de clients).

On voit immédiatement comment l'identification de ces coûts permet de réintroduire des préoccupations de nature RH dans les outils classiques du contrôle de gestion.

Source : d'après Savall, H. et Zardet, V., *Maîtriser les coûts cachés : le contrat d'activité périodiquement négociable*, Economica, 1987.

b) Préciser et formaliser les liens entre action RH et performance de l'entreprise

Une autre façon d'affirmer la légitimité de la fonction RH consiste à préciser les **liens de cause à effet entre les actions RH et la performance des autres fonctions de l'entreprise**. Si le DRH veut s'imposer comme partenaire d'affaires, il doit montrer que ce qu'il entreprend est en lien avec la performance visée par les entités qui sont, de fait, ses clientes. Idéalement, cette démonstration devrait passer par un effort de mesure et d'identification de corrélations entre des variables mesurant l'activité des équipes RH et des indicateurs de performance. Dans les faits, il est aussi difficile de quantifier l'action RH que son impact sur la performance, ce qui rend d'autant plus nécessaire une formulation de cette démonstration sur la base d'arguments logiques ou théoriques. Cela minimiserait le risque pour la fonction RH d'être perçue comme le relais d'incantations incertaines.

Le « **modèle de l'escalier** » (voir Outil 1.2), développé par Thierry Wils et Jean-Yves Le Louarn, permet de structurer la réflexion. Il part du principe que la GRH peut influencer la performance de l'entreprise en jouant sur les attitudes, les compétences et les comportements des salariés qui participent aux autres fonctions. Par exemple, la GRH peut faire en sorte que les vendeurs soient motivés et suffisamment compétents pour qu'ils adoptent les comportements commerciaux appropriés.

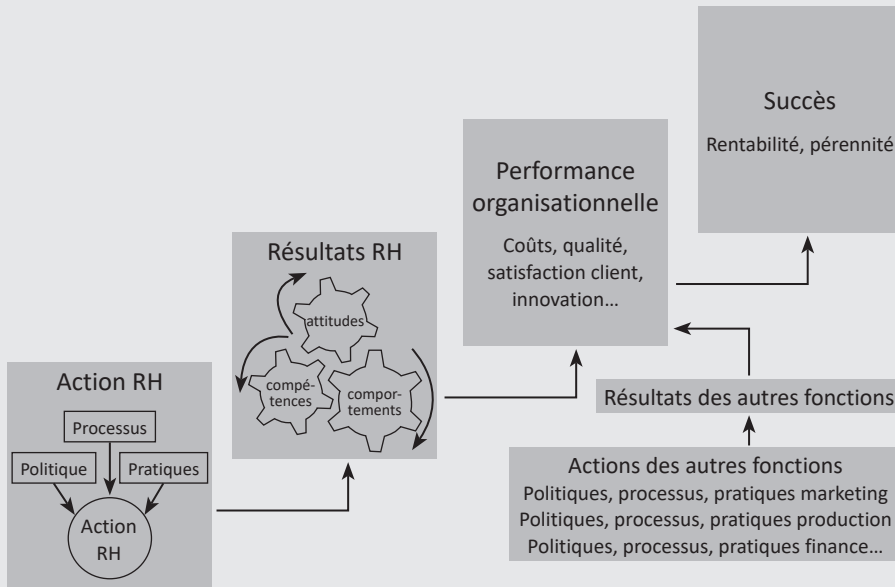
Les attitudes, les compétences et les comportements des salariés sont des résultats qui peuvent être directement attribués à la qualité de la GRH. En revanche, **la performance des salariés sur leur poste dépend d'autres facteurs dont la GRH n'est pas directement responsable**, comme le choix des équipements de travail, ou encore la façon dont les produits ont été conçus. Un vendeur motivé et compétent ne sera pas forcément performant s'il doit vendre des produits trop chers dans des magasins mal situés et mal agencés.



Outil 1.2 : Le modèle de l'escalier

Le modèle de l'escalier est une méthode d'analyse qui vise à expliciter les multiples mécanismes causaux entre action RH et performance de l'entreprise. L'intérêt de la démarche est de permettre d'isoler la contribution de la GRH de la contribution des autres fonctions de l'entreprise (production, marketing, finance...). On peut l'utiliser comme point de départ d'une mesure quantitative des relations, ou pour instruire un débat sur les objectifs de la fonction RH.

Figure 2. Mesurer la contribution de la GRH à la création de valeur : le modèle de l'escalier.



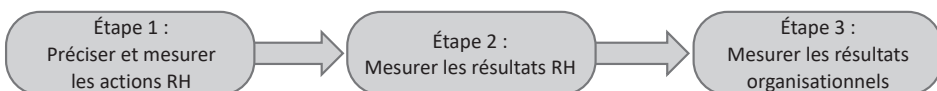
Le modèle de l'escalier se présente comme un modèle de mesure. Il suppose que des indicateurs soient utilisés pour mesurer l'action RH et les résultats RH dans une logique de contrôle de gestion et de pilotage sociaux :

- **Exemples d'indicateurs de mesure de l'action RH** : budget consacré à la formation, taux de réalisation des entretiens annuels, évolution des salaires, évolution des effectifs, indicateurs de fonctionnement des instances représentatives du personnel (nombre de réunions, heures de délégations...).
- **Exemples d'indicateurs de mesure des résultats RH** : absentéisme, turnover, accidents du travail, scores obtenus lors des enquêtes de satisfaction, nombre de candidatures par poste ouvert au recrutement, mesure de qualité du dialogue social (nombre d'accords, conflictualité...), évolution des compétences, etc.

Source : d'après Le Louarn, J. Y. et Wils, T., *L'évaluation de la gestion des ressources humaines*, Liaisons, 2001.

Pour évaluer la contribution de la GRH, il faut donc procéder par étape :

Figure 3. Les étapes de la mesure de la performance RH.



1. Préciser et mesurer les actions RH. Il s'agit notamment de veiller à la cohérence entre les intentions stratégiques affichées, les processus mis en œuvre et les pratiques, c'est-à-dire ce que font concrètement les personnes en charge du déploiement de la

stratégie lorsqu'ils « déroulent » les différentes phases des processus. À ce stade, on peut déjà discuter de cette cohérence et définir les résultats RH visés, c'est-à-dire les attitudes, compétences et comportements qui doivent être influencés par les actions RH.

2. Mesurer les résultats RH. Il existe de nombreuses façons de mesurer les attitudes des salariés, par le biais d'indicateurs, d'observations ou de questionnaires et autres baromètres sociaux. On peut de même mesurer les comportements et les compétences, notamment en s'appuyant sur les outils d'évaluation des salariés. On notera que les trois dimensions sont articulées : les attitudes sont souvent mesurées par l'observation des comportements (par exemple, les retards sont interprétés comme un manque d'implication), la compétence joue sur les comportements, mais aussi sur les attitudes... Ce travail de mesure est indispensable si on veut mettre en relation l'action RH et ses résultats, mais aussi étayer l'idée selon laquelle les résultats RH jouent sur les résultats organisationnels, c'est-à-dire si on veut confirmer l'hypothèse selon laquelle la GRH contribue à la performance organisationnelle.

3. Mesurer les résultats organisationnels. Les résultats organisationnels sont les résultats atteints par l'entreprise et qui participent à son succès économique (satisfaction des clients, ventes, coûts et qualité de la production, innovations), qui se répercutent aux différents étages du compte de résultat (chiffres d'affaires, marges, valeur ajoutée, rentabilité, etc.).

Ces trois niveaux de performance étant évalués, il est possible de les mettre en concordance pour vérifier si la GRH produit des effets. L'identification des coûts cachés et la mesure de la contribution de la GRH à la performance sont des démarches qui permettent de **réintégrer la GRH dans les autres fonctions managériales et de lutter contre l'isolement de la fonction**. Cela permet notamment de montrer que la GRH n'est pas un « luxe » que seules les entreprises les plus établies peuvent s'offrir (voir Illustration 1.3).



Illustration 1.3 : Le redressement de Sears

À titre d'exemple, cette démarche analytique a été mise en place dans la chaîne de grands magasins Sears. Sears est l'équivalent américain des Galeries Lafayette. L'idée de départ est de faire face à la concurrence des *hard discounters* comme Walmart en évitant de se placer sur le terrain de jeu du *low cost* sur lequel Sears serait nécessairement pénalisé. La stratégie a consisté au contraire à améliorer le niveau de service et l'expérience client.

La déclinaison RH de cette stratégie s'incarne dans une politique visant à faire de Sears « *a great place to work* », ce qui se traduit par l'élimination des niveaux hiérarchiques intermédiaires, l'intensification de l'effort de formation et la mise en place d'un système d'évaluation des salariés portant sur les compétences et non plus sur les seuls résultats des ventes. L'idée est de viser l'autonomie des vendeurs dans les rayons.

Les résultats RH sont mesurés grâce à deux séries d'indicateurs : un questionnaire mesure l'attitude des salariés à l'égard de leur travail et de leur entreprise,

et la grille d'évaluation des compétences permet de mesurer leur développement.

La multitude de magasins dans le réseau permet d'établir des statistiques de comparaisons entre les magasins et les rayons, selon que la politique RH a été déployée ou non. On mesure ainsi les actions RH (changement des organigrammes et effort de formation), les résultats RH (attitudes et compétences) et on fait le lien avec des indicateurs classiques de performance organisationnelle (montant du panier moyen, satisfaction des clients). On montre, par exemple, qu'une élévation de 5 points dans l'échelle d'attitude se traduit par une élévation de 1,3 point dans l'échelle de satisfaction des consommateurs et par une hausse du chiffre d'affaires de 0,5 %.

Source : d'après Rucci, A. J., Kirn, S. P. et Quinn, R. T., « The employee-customer-profit chain at Sears », *Harvard Business Review*, 76, 1998, pp. 82-98.

2. La GRH et la responsabilité sociale de l'entreprise

Le modèle du RH partenaire d'affaires est très séduisant pour la fonction RH. Pour autant, **la focalisation sur la seule atteinte d'objectifs économiques pose problème**. On peut, en effet, lui reprocher de négliger d'aborder certains problèmes dont la résolution n'a pas d'intérêt économique immédiat. Or, **la quête d'une efficacité immédiate peut générer sur le long terme des problèmes susceptibles de se concrétiser en risques** : risques d'explosion sociale, risques liés à la santé, risques de délitement du lien avec la société... Le DRH doit donc aussi jouer un rôle dans la régulation de la dimension sociale en intégrant d'autres paramètres dans ses critères de gestion. Par ailleurs, comme toutes les autres fonctions, la GRH a des effets positifs ou négatifs sur la société et ne peut s'exonérer de ses responsabilités.

Quand bien même la GRH ne générerait pas de risques, rien n'interdit aux organisations de dépasser le cadre strict de la maximisation du profit et d'adopter des modes de gestion visant à satisfaire d'autres parties prenantes que leurs actionnaires.

Cette section vise à présenter certaines démarches inspirant des pratiques de GRH qui s'inscrivent dans le cadre des pratiques de responsabilité sociale de l'entreprise.

2.1. Les enjeux d'une approche éthique de la GRH

Les organisations sont encadrées dans la société et leur environnement. Elles y trouvent les ressources dont elles ont besoin pour fonctionner, des débouchés pour leurs produits et services, ainsi que des sources de revenus. Si l'on s'en tient aux domaines qui concernent la gestion des ressources humaines, les organisations

utilisent de la main-d'œuvre dont la formation a souvent été prise en charge par la collectivité ou par les travailleurs eux-mêmes ; elles distribuent des revenus qui contribuent au développement local ; elles ont un impact sur les conditions de travail et le bien-être des populations ; et elles contribuent à développer les compétences des territoires sur lesquels elles évoluent.

a) Les externalités de la GRH

Les entreprises génèrent donc des **externalités** : elles impactent positivement ou négativement certaines parties prenantes sans que cela donne lieu à des compensations monétaires. Au rang de ces parties prenantes, on compte bien évidemment les salariés eux-mêmes, mais aussi d'autres groupes d'acteurs qui ne travaillent pas directement pour l'entreprise, mais qui n'en sont pas moins affectés par ses décisions (voir Illustration 1.4).



Illustration 1.4 : L'impact des choix de GRH sur les parties prenantes de l'entreprise

On voit bien comment les questions de salaires, de revenus, de temps de travail, de lutte contre les discriminations, de formation, de conditions de travail constituent des thèmes de société centraux qui structurent les débats politiques.

Les **parties prenantes des entreprises impactées par les décisions RH prises par les organisations sont en effet nombreuses**. Il ne s'agit pas ici d'en dresser une liste exhaustive, mais de montrer à l'aide de quelques exemples les effets des entreprises sur leur environnement :

- Les conditions de travail ont une incidence sur la santé des salariés et sur le bien-être de leurs familles.
- Les entreprises forment leurs salariés et participent ainsi à l'entretien du capital humain à la disposition de la collectivité. À l'inverse, en recrutant, elles s'approprient une partie de ce capital humain qui, de fait, ne sera plus à la disposition des autres organisations, ce qui peut faire obstacle à leur développement. C'est le principe de la « guerre des talents ».
- Les salariés de l'entreprise perçoivent des revenus qui alimentent les marchés locaux, les commerces de proximité. La précarisation des salariés peut conduire à déstabiliser économiquement des territoires.
- Les entreprises, par leurs politiques de localisation en matière d'activité et de recrutement, sont l'un des rouages des mécanismes d'inclusion sociale : les effets des pratiques discriminatoires se ressentent sur les conditions de vie des personnes discriminées et contribuent à la stratification sociale des sociétés.

Prendre en compte ces parties prenantes dans les politiques de l'entreprise, alors même que rien ne l'y oblige ni d'un point de vue économique ni d'un point de vue légal, peut paradoxalement être considéré comme un impératif. L'enjeu pour l'entreprise est en effet de prendre ses responsabilités, mais également de faciliter ses relations avec les parties prenantes dont elle dépend pour l'obtention de ressources.

b) Le salarié comme destinataire de la valeur créée

Certaines organisations font le choix de faire de la rentabilité une question de moyen et non pas une finalité. On peut voir derrière ces pratiques une altération des « droits de propriété » qui voudraient que l'actionnaire, propriétaire de l'entreprise, soit le légitime destinataire de la valeur créée. Toutefois, l'actionnaire peut librement en disposer autrement : propriétaire de la valeur, il peut la redistribuer comme il le souhaite. Le projet social de l'entreprise peut ainsi être vu comme relevant d'initiatives discrétionnaires à vocation philanthropique.

Au-delà, il contribue également à **donner du sens à la participation des salariés à l'entreprise**, ce qui constitue un enjeu de bien-être au travail et probablement de performance. On peut *a minima* faire l'hypothèse que ces initiatives jouent un rôle dans la régulation sociale et la réduction de la conflictualité.

Par ailleurs, toutes les organisations ne sont pas structurées autour d'un projet de création de valeur pour l'actionnaire. Certaines, comme les organisations publiques ou les associations, se dévouent à une cause qu'il s'agit de servir. D'autres se donnent explicitement pour objectif de mettre le projet économique de l'entreprise au service des salariés. Deux exemples d'organisations sont à ce titre intéressants :

- Les **entreprises d'insertion** et les **établissements et services d'aide par le travail** (ESAT) sont des structures dont la finalité est de proposer à des fins d'inclusion sociale, des emplois à des personnes trop éloignées du marché du travail pour être employables dans des entreprises classiques (travailleurs handicapés, personnes marginalisées...). Ces entreprises ont pour vocation première de créer des emplois et de distribuer des revenus. L'équilibre économique est vu comme une condition, mais non pas comme une finalité de l'activité de ces entreprises. La GRH y est particulière, puisqu'elle consiste essentiellement à investir dans le développement de compétences de salariés qu'on souhaite voir s'autonomiser et partir, ce qui constitue un contresens du point de vue de la rationalité économique mise en œuvre dans les entreprises plus classiques.
- Les Scop, **sociétés coopératives de production**, sont des entreprises dont les salariés sont actionnaires majoritaires. Tous les salariés ne sont pas forcément associés, mais tous ont vocation à le devenir. Le dirigeant est donc élu par les salariés. La gouvernance démocratique de ces organisations permet de poursuivre un objectif de bien-être des salariés et de s'engager dans des projets d'entreprise dont la finalité n'est pas exclusivement financière, même si, en bons actionnaires, les salariés sont aussi intéressés à la performance économique de l'entreprise (voir Application 1.1).



Application 1.1 : Up, une Scop compétitive

Une Scop, c'est une société pas comme les autres. Le pouvoir est partagé, ainsi que les richesses produites. Les salariés en sont sociétaires, quel que soit leur niveau hiérarchique, et possèdent le même nombre de parts sociales. Sur le

principe d'« une personne, une voix », ils élisent en leur sein le conseil d'administration qui choisit son président [...].

« Quand on travaille dans une entreprise classique, on se contente de faire ce pour quoi on est payé, explique Laurine. Là, on se transforme en quasi-gestionnaire. On est actif, il y a une liberté de parole. Au quotidien, on a toujours cette casquette de sociétaire. » Une responsabilisation qui dope aussi la motivation. « J'aurais beaucoup de mal à aller vers un autre univers, on construit sur le long terme ici, le modèle est pérenne » [...].

Georges Rino voulait créer une entreprise humaine et soucieuse des autres. Un pour cent du chiffre d'affaires réalisé finance ainsi tous les ans la Fondation Up, placée sous l'égide de la Fondation de France. À l'origine dédiée à la lutte contre l'illettrisme, elle soutient aujourd'hui près de 70 projets par an en direction des populations vulnérables, la citoyenneté, la culture et l'éducation [...].

Source : d'après Emmanuelle Soufi, « Catherine Coupet cultive l'esprit coopératif chez Up », *Liaisons Sociales Magazine*, 5 décembre 2016.

Questions : Quelles sont les conditions de réussite d'un projet d'organisation de l'entreprise sur le modèle d'une Scop ? Les initiatives relevées dans le texte seraient-elles envisageables dans une entreprise classique ?

c) La résurgence de la question éthique et la responsabilité sociale des entreprises

Au-delà de la recherche légitime du profit et du respect du droit du travail, les politiques RH doivent intégrer des contraintes de nature éthique (voir Zoom 1.2).

L'enjeu de l'éthique est d'autant plus important que les régulations légales et conventionnelles traditionnelles tendent à perdre du terrain du fait de plusieurs mutations lourdes de l'environnement des entreprises : l'échelle nationale n'est plus adaptée pour encadrer les processus de décisions d'entreprises de plus en plus internationales. Les contraintes légales sont de plus en plus présentées comme des éléments jouant défavorablement dans la compétition opposant les nations pour la conservation ou l'attraction d'activités économiques. Ce qui amène les États à alléger les contraintes. Par ailleurs, les entreprises sont de moins en moins intégrées. À mesure qu'elles sollicitent des réseaux de sous-traitants et de travailleurs indépendants, elles échappent aux contraintes prévues par le droit du travail.

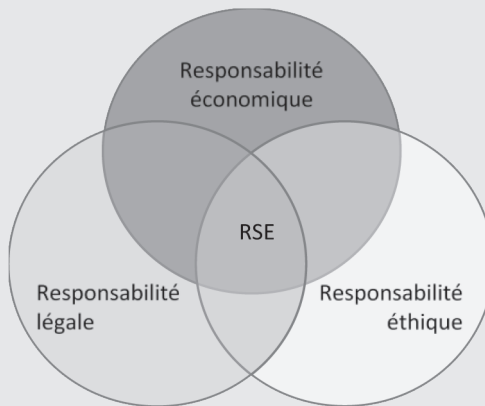
Parallèlement à ce recul du périmètre régulé par le droit du travail, un rapport de force s'amplifie avec la société civile qui, par l'intermédiaire de l'action d'organisations non gouvernementales, fait pression sur les entreprises pour qu'elles adoptent « volontairement » des comportements plus vertueux. **Cette attente de responsabilité sociale devient un enjeu dès lors que les parties prenantes y portent un intérêt et tiennent compte des comportements observés dans leurs décisions à l'égard des organisations et des entreprises.** La réputation des entreprises devient un enjeu pour séduire les consommateurs ou les clients institutionnels, ainsi que les « talents » sur le marché du travail, et même les investisseurs financiers font parfois preuve d'éthique dans leurs choix d'investissement.



Zoom 1.2 : Archie Carroll et la responsabilité sociale de l'entreprise

Archie B. Carroll propose une définition de la responsabilité sociale de l'entreprise qui articule trois sphères : le domaine économique, le domaine légal et le domaine éthique. Une décision ou une pratique est considérée comme socialement responsable si elle parvient à concilier ces trois dimensions.

Figure 4. La responsabilité sociale de l'entreprise : le modèle de Schwartz et Carroll.



La **responsabilité économique** consiste à agir en cherchant intentionnellement à maximiser les profits (ou à minimiser les pertes).

La **responsabilité légale** peut prendre plusieurs formes, plus ou moins passives : les pratiques des entreprises peuvent se contenter de se conformer au cadre légal de façon passive. Elles peuvent aussi utiliser les cadres juridiques de façon opportuniste, en cherchant par exemple les vides juridiques permettant de rester dans la légalité. Elles peuvent enfin se montrer proactives à l'égard des évolutions réglementaires, en cherchant à les anticiper, voire à les façonner par des actions de lobbying.

La **responsabilité éthique** prend elle aussi plusieurs formes. Faire preuve d'éthique se traduit de plusieurs manières :

- L'éthique peut en effet se définir en **référence à des conventions**, comme des codes de conduites, délimitant ce qui est éthique et ce qui ne l'est pas.
- On peut également explorer la question de l'éthique en s'attachant aux conséquences des comportements et en adoptant les **conduites qui maximisent les gains pour le plus grand nombre**. On recherche ainsi l'intérêt général.
- L'éthique peut enfin s'appréhender en termes de **déontologie par l'examen des droits et obligations que chacun se reconnaît ou pas**. On est ici dans le domaine du respect des contrats, de la parole donnée ou d'autres « impératifs catégoriques », au sens de Kant, comme l'exigence de justice ou le respect d'impératifs religieux avec lesquels on ne peut transiger, quelles qu'en soient les conséquences.

L'intérêt de l'approche de Carroll réside aussi dans le fait qu'elle n'exclut pas l'idée qu'un comportement ou une pratique de gestion puisse relever de plusieurs catégories à la fois : on peut chercher à s'enrichir en toute légalité, parce qu'on estime qu'on en a le devoir.

Source : d'après Schwartz, M. S. et Carroll, A. B., « Corporate social responsibility: A three-domain approach », *Business Ethics Quarterly*, 13(04), 2003, pp. 503-530.

2.2. Les référentiels d'une GRH éthique

Dès lors qu'on souhaite orienter les pratiques de GRH dans un sens plus éthique, se pose la question des référentiels à appliquer, notamment lorsque les dirigeants n'ont pas une conception claire ou suffisamment partagée de la direction à prendre. En cela, **les référentiels formalisés viennent se substituer ou compléter d'autres références, souvent plus tacites**, qui seraient issues des convictions politiques ou religieuses des dirigeants.

D'une manière plus générale, une ligne à suivre pourrait être celle d'une éthique fondée sur la clarification et le respect du contrat établi entre l'entreprise et ses salariés.

a) Le paternalisme : un cadre de référence désuet ?

Le paternalisme constitue un premier cadre de référence pour penser une première forme de responsabilité de l'employeur à l'égard des salariés. Conceptualisé au cours du XIX^e siècle en rupture avec les pratiques coercitives et parfois violentes caractérisant les premières formes de salariat, le paternalisme se présente comme une doctrine de management dans laquelle **le patron doit agir comme un père en se montrant responsable de ses « gens », qui lui doivent en retour respect, loyauté et obéissance**.

Le paternalisme consiste tout d'abord à **intégrer la vie professionnelle et la vie privée** des salariés. L'entreprise fournit ainsi les ressources nécessaires aux salariés et à leur famille pour vivre : logement, santé, éducation des enfants. L'employeur entend également « élever les esprits » en se préoccupant d'hygiène mentale, de religion, des bonnes mœurs. Un deuxième enjeu est de **développer un rapport affectif entre le patron et le salarié** et, plus largement, de développer l'identification de ce dernier à la communauté, la famille, que constitue l'entreprise. Ces pratiques, souvent présentées comme désuètes, voire condamnables, continuent d'inspirer des pratiques managériales, notamment dans des secteurs d'activités qui emploient de la main-d'œuvre peu qualifiée (voir Illustration 1.5).



Illustration 1.5 : Le paternalisme chez Pizzorno Environnement

[...] Quand, en 1974, Francis Pizzorno, négociant et distributeur de farine, se reconvertit dans la collecte des déchets, il s'agit d'éradiquer les décharges sauvages et de bâtir une filière industrielle quasi inexistante. [...] De cette PME varoise, le septuagénaire et sa garde rapprochée ont patiemment fait une société de taille intermédiaire présente en France, en Afrique du Nord et en Mauritanie.

Coté en Bourse depuis 2005, le groupe est resté familial et cultive un management de proximité qui fleurit bon le paternalisme d'antan. Figure omniprésente, Francis Pizzorno voue un véritable culte à la propreté et au respect des règles. Dans l'entreprise, on raconte volontiers qu'il a arrêté l'un de ses camions-bennes sur l'autoroute pour signifier aux salariés un excès de vitesse [...].

« Notre activité se prête bien à la réinsertion professionnelle des publics éloignés de l'emploi. » [...] Cette particularité oblige l'entreprise à soigner l'intégration des nouveaux venus. « Nous cherchons à leur transmettre le plus vite possible la culture de proximité de l'entreprise », souligne Laurence Gouin, la DRH [...]. « Pour casser les habitudes, on mélange des salariés issus de secteurs géographiques différents, précise Laurence Gouin. Lorsque nous reprenons le personnel d'un concurrent, nous lui présentons collectivement puis individuellement l'entreprise. Et, généralement, nous plaçons dans les nouvelles agences des responsables d'exploitation qui connaissent parfaitement le groupe. »

Pizzorno Environnement a également décidé de mettre l'accent sur la formation des agents de maîtrise, qui incarnent cette proximité chère à l'entreprise. « Ils doivent être reconnus comme des managers par les équipes. Nous avons revu les programmes de formation en insistant sur leur capacité à communiquer, à motiver et à affirmer leur autorité » [...].

« Un salarié bien dans sa peau, c'est un salarié qui travaille bien ! » Comme une ritournelle, Frédéric Devalle insiste sur l'importance pour l'entreprise de prendre soin de ses équipes. « Nous avons un rôle d'accompagnement social de plus en plus important pour aider nos salariés dans leurs démarches administratives, pour régler un problème familial et faire en sorte qu'ils arrivent au travail l'esprit libre », explique-t-il. Une mission généralement confiée aux responsables RH des différents établissements. D'autant plus que nombre de salariés, issus de l'immigration, ne parlent pas toujours bien français et ne maîtrisent pas totalement les savoirs de base.

Source : d'après Anne-Cécile Geoffroy, « Frédéric Devalle valorise la mutation de Pizzorno Environnement », *Liaisons Sociales Magazine*, juin 2014.

Les arrière-pensées instrumentales sont évidemment très présentes derrière le paternalisme : les affects, l'inculcation de valeurs et l'identification à l'entreprise contribuent à tempérer les ardeurs revendicatives, et les avantages reçus permettent de stabiliser et de contrôler la main-d'œuvre : peut-on prendre le risque de démissionner ou d'être licencié lorsqu'on habite avec sa famille chez son employeur ? Toutefois, ces pratiques sont également directement inspirées par des convictions

politiques et religieuses. Le paternalisme est aussi une voie pour promouvoir le progrès social et l'éradication de la misère, ainsi que l'amélioration des rapports sociaux.

Toutefois, le paternalisme ne contribue probablement pas à l'émancipation des salariés et c'est là le principal reproche qui lui est fait : maintenir des rapports infantilisants et faire le « bien » des salariés malgré eux constitue une entorse directe aux principes du libéralisme. La relation de dépendance entretenue par le paternalisme est souvent dénoncée et on lui préfère des relations plus contractualisées ou fondées sur des principes mieux formalisés qui échappent à la seule volonté de l'employeur.

b) Les labels RH

Certains organismes privés se proposent également de labelliser les entreprises sur le critère de la qualité des conditions de travail ou le respect de standards. Les labels sont nombreux et utilisés par les entreprises dans une perspective de communication interne ou externe, et notamment pour travailler leur **marque employeur** et attirer des talents. Ils peuvent porter sur l'ensemble des dimensions de la GRH (voir Outil 1.3) ou sur un point particulier (label diversité, égalité professionnelle...).



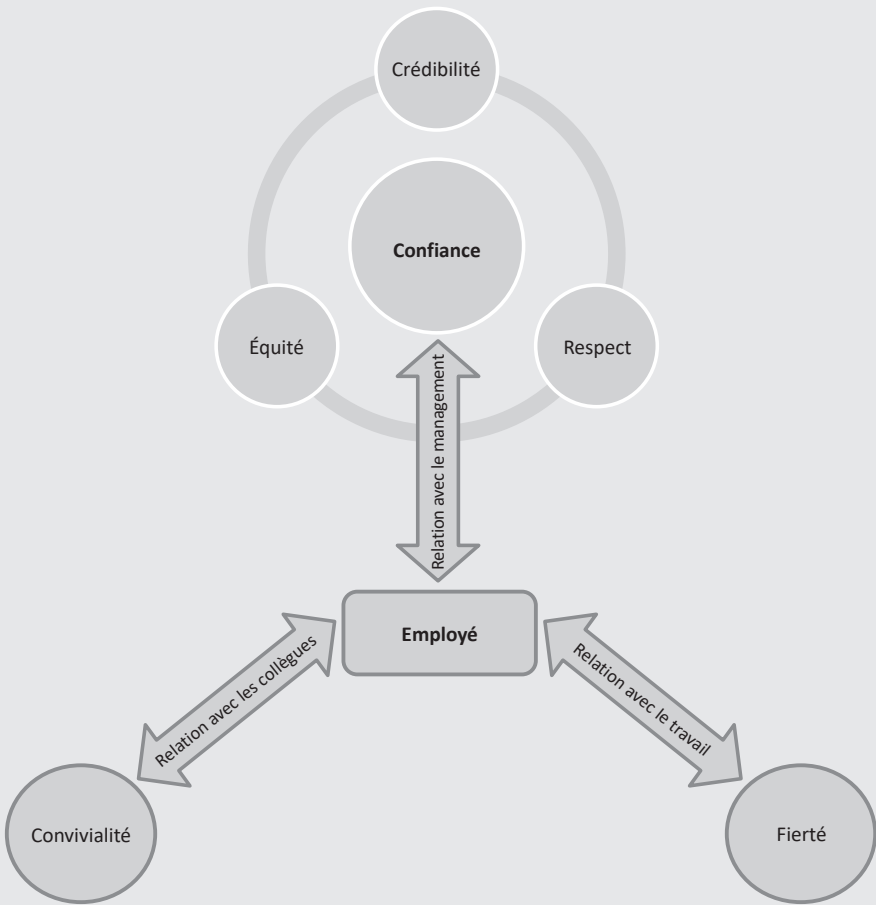
Outil 1.3 : Les labels RH, les exemples de l'Institut Great Place to Work et du label Investor in People

L'Institut Great Place to Work labellise et établit des classements d'entreprises dans lesquelles « il fait bon travailler ». Voici comment son fondateur Robert Levering définit la démarche : « Nous pensons que toute entreprise a les moyens de devenir une entreprise où il fait bon travailler. C'est l'essence même de l'Institut Great Place to Work. Nous avons le plus grand respect envers les organisations considérées par leurs salariés comme étant un environnement où il fait bon travailler. Les dirigeants de ces entreprises sont nos héros, et nous sommes admiratifs de ce que représentent ces organisations ; quelques lueurs d'espoir dans ce qui constitue trop souvent un océan de médiocrité. »

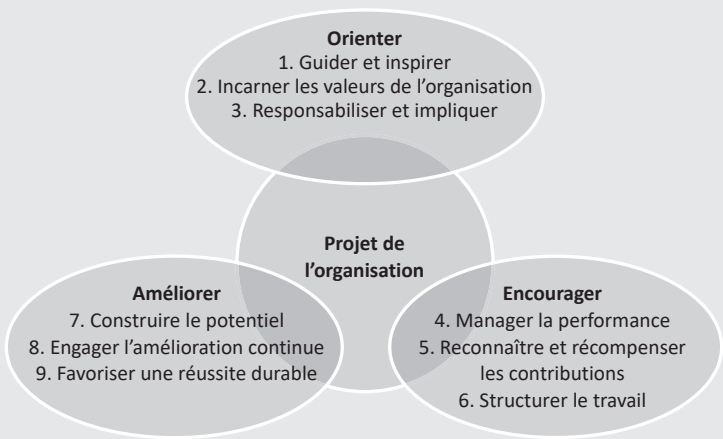
La démarche modélisée par l'Institut est synthétisée dans la figure 5(a). Elle insiste sur le respect et la confiance qui doivent présider aux relations entre les collaborateurs et le management.

Le label Investor in People propose une démarche similaire, dont le standard est repris dans la figure 5(b).

Figure 5. Les labels RH :
(a) le standard Great Place To Work.



(b) le label Investor in People.



Sources : d'après <http://www.greatplacetowork.fr> ; <https://www.investorsinpeople.com>.

c) Les démarches de responsabilité sociale applicables à la GRH

Au-delà du droit du travail, il existe peu de normes internationales directement applicables à la gestion des ressources humaines. Celles qui existent semblent souvent dérisoires lorsqu'on les compare avec ce qui est prévu par le cadre légal dans des pays comme la France. C'est par exemple le cas de la norme SA8000, qui reprend les standards de l'Organisation internationale du travail (OIT) et propose des certifications. Les points de vigilance portent sur des droits fondamentaux tels que la reconnaissance du fait syndical, la limitation de la durée du travail, l'interdiction du travail forcé ou du travail des enfants... Pour triviales qu'elles apparaissent du point de vue d'un DRH d'une entreprise occidentale, ces normes ont le mérite de pousser à l'amélioration des conditions de travail et des pratiques de GRH, notamment dans les entreprises sous-traitantes dans les pays où la législation offre des droits et protections inférieures aux préconisations de l'OIT.

Plus récemment, la norme ISO26000 a entrepris de conceptualiser des « lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale ». Il ne s'agit pas à proprement parler d'une norme qui porterait sur un ensemble de pratiques à respecter, mais plutôt d'une liste de thèmes, au rang desquels figurent les droits de l'Homme, ainsi que les relations et conditions de travail, et d'une méthode à suivre pour identifier les parties prenantes concernées et dialoguer avec elles. Un des enjeux est notamment de **doter les organisations et leurs parties prenantes d'un vocabulaire commun pour rendre le dialogue possible**. La logique portée par la norme consiste à reconnaître l'impact de l'organisation sur son environnement pour pouvoir contractualiser avec ses parties prenantes sur une base volontaire, dans le respect d'un esprit constructif et en toute transparence (voir Outil 1.4).



Outil 1.4 : La norme ISO26000

En sept articles, la norme ISO26000 indique la marche à suivre pour exercer une responsabilité sociétale. Elle précise que la responsabilité sociétale concerne toutes les organisations et qu'elle ne peut s'exercer que si on se dote des concepts et du vocabulaire pertinents. L'idée ensuite est d'adopter une série de postures éthiques dans les relations qu'on établit avec les parties prenantes autour de questions jugées centrales pour construire un dialogue qui doit conduire à des initiatives irriguant tout le fonctionnement de l'organisation.

— Voir Figure 6 page suivante. —

L'idée de ces normes n'est pas tant de contraindre l'entreprise que de la guider vers des comportements vertueux qu'elle doit elle-même inventer avec ses parties prenantes. Les promoteurs de ces dispositifs mettent en avant le rôle des normes comme élément moteur dans des démarches de transformation des systèmes de management. En formalisant des intentions et en donnant les moyens de mesurer les améliorations, **les normes permettent de progresser et d'inscrire la préoccupation éthique comme élément fédérateur de l'organisation**.

Ressources humaines

Écrit par deux experts de la discipline, ce manuel offre une vision complète des ressources humaines. Il permet d'acquérir des réflexes pour décoder des situations complexes, gérer, décider et innover dans le respect des contraintes propres à chaque contexte. **Il s'ouvre aussi très largement aux pratiques contemporaines :** digitalisation, remise en cause du droit social, globalisation, etc. Particulièrement pédagogique, il contient de nombreux approfondissements, illustrations et applications sous forme d'encadrés.

La nouvelle édition inclut une mise à jour systématique des données chiffrées et propose un large renouvellement des encadrés afin de tenir compte des évolutions les plus récentes. **Elle intègre également les nouvelles dispositions réglementaires :** adaptations du travail partiel liées à la crise sanitaire, Conseil Social et Économique, loi Avenir Professionnel, réformes du dialogue social.

Les corrigés des applications et des compléments numériques destinés aux enseignants sont disponibles sur le site www.vuibert.fr.

Sommaire

I : Le choix d'un modèle de GRH : projet social, organisation, flexibilités

II : Les marges de manœuvre de la fonction RH : information, décision, mise en œuvre

III : La gestion des emplois et des compétences

IV : La mobilisation des salariés

Public

- ✓ Étudiants en écoles de management, IAE et universités
- ✓ Cadres en formation continue et MBA
- ✓ Professionnels

Auteurs

Benoît Grasser est professeur des universités. Il enseigne à IAE Nancy School of Management, où il a été responsable de plusieurs formations de GRH. Il est membre du laboratoire CEREFIGE. Ses recherches portent sur la gestion des compétences en lien avec les évolutions de l'emploi et des organisations. Il est également co-animateur du groupe de travail Management des compétences-Didier Retour au sein de l'AGRH.

Florent Noël est professeur des universités à l'IAE de Paris. Il y dirige le Master « Ressources humaines & responsabilité sociale de l'entreprise ». Il coordonne la chaire de recherche MAI « Mutations, Anticipations, Innovations ». Ses travaux portent sur la gestion des restructurations et l'accompagnement des mobilités professionnelles, le dialogue social et les nouvelles formes de management.

ISBN : 978-2-311-40871-3



9 782311 408713

[www.Vuibert.fr](http://www.vuibert.fr)

