

Quelques enjeux de la GRH aujourd'hui

Les enjeux de la fonction RH renvoient aujourd'hui à une série de problématiques organisationnelles, sociales et sociétales. L'ambition n'est pas d'y apporter des réponses définitives, mais plutôt d'en cerner les contours, d'en décliner les interrogations et les conséquences, et de nourrir les débats par des faits, des réflexions, des opinions, des illustrations.

Enjeux organisationnels et sociaux

Nous avons choisi de rapprocher la GRH de quelques autres dimensions de l'entreprise et de son management. Seront successivement posées les questions des relations entre GRH et stratégie, entre GRH et finance, puis entre GRH et changement.

Ces trois questions convergent vers le débat central du rôle attendu et effectif de la GRH dans les organisations actuelles: joue-t-elle un rôle véritablement stratégique? Dans quelle mesure contribue-t-elle aux performances de l'entreprise, notamment financières? Est-elle un acteur important dans l'initiation des changements - technologiques, organisationnels... - ou dans leur accompagnement?

GRH et stratégie

Le rapprochement des deux termes de stratégie et de GRH soulève une multitude de questions: les variables humaines sont-elles prises en compte dans les décisions stratégiques? Quels sont la place et le rôle du DRH dans les organisations? La GRH est-elle un facteur de performance des entreprises? Les gestionnaires se trouvent au cœur de ces questions.

L'enjeu est double. Sur le plan pratique, il s'agit de lever un paradoxe entre les discours et les faits :

- ▶ d'un côté, les hommes sont présentés, dans les discours managériaux, comme la richesse ou l'atout majeur de l'entreprise ;
- ▶ d'un autre côté, des faits et événements laissent à penser que les stratégies ne sont pas toujours fondées sur les variables humaines et que les décisions sociales ont peu d'effet sur la compétitivité ou le positionnement stratégique des entreprises¹.

Sur le plan théorique, la légitimité et l'identité du champ de la gestion stratégique des ressources humaines (GSRH) sont au cœur des débats².

Le chemin vers l'intégration de la GRH à la stratégie est à la fois long et sinueux. On peut schématiquement le découper en trois grandes étapes.

■ **Années soixante à quatre-vingt : la GRH s'adapte à la stratégie**

Cette période se caractérise par un degré quasi-nul d'intégration de la GRH à la stratégie : au mieux, les aspects humains et organisationnels figurent au rang des variables secondaires des modèles d'analyse, de diagnostic et de décision stratégiques.

C'est le cas des modèles classiques de planification stratégique, mais aussi des fameuses matrices de portefeuilles développées par les grands cabinets de conseils en stratégie (BCG, McKinsey et ADL), qui font tout juste apparaître en filigrane quelques variables humaines et organisationnelles dans la liste des atouts de l'entreprise.

Tous ces modèles privilégient l'adaptation des choix stratégiques de l'entreprise aux données et opportunités de son environnement. Les variables internes sont considérées comme des moyens d'atteindre les objectifs stratégiques, ou de mettre en œuvre les décisions et manœuvres stratégiques, ou encore comme des variables d'ajustement à court terme.

■ **Années quatre-vingt : vision systémique du lien stratégie-GRH**

Ces années marquent une évolution vers une représentation systémique de l'entreprise, où la GRH prend sa place aux côtés d'autres variables comme la stratégie : elle y est reliée sans y être intégrée. Ces modèles proposent une vision non-déterministe où, dans le cadre d'un système complexe de dimensions interdépendantes, la GRH trouve une place aux côtés de la stratégie.

1 C'est ce que constatent Snell, Youndt et Wright par exemple (*Research in Personnel and Human Resources Management*, vol. 14, 1996, p. 61-90).

2 Plusieurs revues spécialisées ont consacré des articles, voire des dossiers spéciaux, au champ de la GSRH. On se référera notamment au supplément 4 de *Research in Personnel and Human Resources Management*, 1999.

On peut citer, à ce titre, le modèle des “7S” proposé par McKinsey (1980) et médiatisé à travers le célèbre *Prix de l'Excellence* de Peters et Waterman, alors consultants chez McKinsey.

Ce modèle représente l'entreprise sous la forme d'une combinaison de sept variables et d'un réseau complexe de relations : personnel, savoir-faire, structures organisationnelles, systèmes, valeurs partagées, style... et stratégie.

Dans la plupart des modèles de ce type, la GRH se trouve quelque peu “diluée” dans les dimensions organisationnelles, décisionnelles et identitaires, au détriment de ses composants plus instrumentales et gestionnaires (de l'emploi et des compétences), pourtant en fort développement à cette même période.

Au total, l'approche systémique de l'entreprise et tout le courant de la *corporate culture* des années quatre-vingt ont permis de relativiser l'impérialisme de la stratégie sur les autres dimensions de l'organisation. Cette évolution a également sensibilisé les dirigeants à une réflexion plus complexe, suivant un processus moins rationnel, qui prend en compte des aspects qualitatifs et subjectifs de l'organisation.

■ **Années quatre-vingt-dix : la GRH au cœur du raisonnement stratégique**

Cette période met au cœur du raisonnement stratégique les ressources internes de l'entreprise, et les RH en particulier, intégrées à la stratégie.

Le courant de l'analyse fondée sur les ressources (RBV) constitue le virage le plus marquant sur ce chemin de l'intégration de la GRH à la stratégie. Jusque-là principalement tournés vers une analyse économique et industrielle des marchés, les outils s'orientent fortement vers celle de l'organisation interne. La stratégie de l'entreprise est conçue à travers les ressources internes, matérielles et immatérielles de l'entreprise : elle est contrainte par le niveau et la nature des ressources disponibles à un moment donné.

Dans le cadre de la RBV, la GRH tient une place centrale en tant que système susceptible de procurer à l'entreprise un avantage concurrentiel sensible et durable, au même titre que d'autres ressources tangibles ou intangibles. La compétitivité de l'entreprise dépend de sa capacité à s'appuyer sur une combinaison réussie de ressources et de compétences, bien plus que de sa capacité d'adaptation aux opportunités de l'environnement³.

³ Il faut néanmoins préciser que l'environnement et la concurrence ne disparaissent pas dans l'analyse fondée sur les ressources. Comme le précise Porter en 1991, cette dernière ne se substitue pas à l'analyse du positionnement stratégique. Les ressources n'ont pas de valeur stratégique dans l'absolu, mais bien parce qu'elles permettent à l'entreprise de réaliser des activités qui lui procurent des avantages dans des marchés donnés (Porter (M.), “Towards a dynamic theory of strategy”, *Strategic Management Journal*, 12, 1991, p. 95-117).

La GRH et les compétences humaines ne sont plus reléguées au rang de variables d'ajustement, mais considérées comme des ressources porteuses d'un avantage concurrentiel durable. La notion de compétence intervient comme articulation, théorique et pratique, entre GRH et stratégie, opérant à la fois aux plans individuel, collectif/organisationnel et stratégique.

Dans cette optique, l'approche par les compétences vise à mettre en adéquation le recrutement, la rémunération, la formation, la mobilité professionnelle et le reclassement : elle devient aujourd'hui une véritable variable stratégique pour l'entreprise. Il s'agit "d'identifier les salariés détenteurs des compétences stratégiques de l'entreprise pour optimiser leur management⁴".

Avec ce nouveau schéma d'analyse, il reste néanmoins à clarifier une autre articulation : celle des compétences individuelles, organisationnelles et stratégiques. L'avantage concurrentiel que peuvent procurer les compétences humaines ne dépend pas de leur simple addition, mais bien de la manière dont elles sont agencées, partagées et diffusées.

Intervient ici une notion clé : celle de l'apprentissage. Au cœur de l'articulation entre compétences individuelles et organisationnelles, il suscite de nombreux débats sur et dans l'entreprise. Les démarches d'évaluation des compétences ne peuvent ni ne doivent être dissociées d'une réflexion sur l'apprentissage, au risque de se cantonner à une conception trop instrumentale de la GRH, contribuant à la laisser en marge des décisions stratégiques de l'entreprise.

GRH et finance

La question des relations entre la GRH et la finance et, par extrapolation, entre la GRH et les performances de l'entreprise, découle assez naturellement de celle de la dimension stratégique de la GRH et de la dimension humaine de la stratégie.

Au cœur du débat se trouvent également des problématiques aussi universelles qu'éternelles, comme celles de l'économie et du social, ou du capital et du travail. Sans prétendre aborder ces débats fondamentaux, nous nous contenterons ici de poser quelques interrogations, d'en provoquer d'autres et de lancer quelques pistes de réflexion.

⁴ Trepo (G.), Ferrary (M.), "La gestion des compétences : un outil stratégique", *Sciences Humaines*, n° 81, mars 1998, p. 35-37.

■ GRH - performances : une relation méconnue

Peu de spécialistes se sont souciés de justifier pleinement le caractère stratégique des décisions de GRH, c'est-à-dire de mesurer leurs enjeux et conséquences sur la performance et la pérennité de l'entreprise.

L'ampleur et la nature des relations entre politiques de GRH et performances demeurent peu ou mal connues. Trois raisons peuvent expliquer cet état de fait :

- ▶ difficulté certaine à caractériser quelques grands types de politiques de GRH et, plus fondamentalement, à cerner et définir le champ des variables mêmes de GRH ;
- ▶ difficulté à définir et mesurer la notion de performance et à choisir parmi ses niveaux d'analyse : performance organisationnelle, financière, individuelle, économique, sociale...
- ▶ enfin, difficulté à appréhender la nature des relations GRH/performances recherchées : directes ou indirectes - existence de variables tierces - à court, moyen ou long terme ?

Les ouvrages de GRH abordent la question des liens entre GRH et performances à travers l'hypothèse - souvent implicite et non démontrée - selon laquelle les décisions de GRH deviennent de plus en plus stratégiques et dans des développements essentiellement normatifs sur "ce qu'il faut faire" pour rendre la GRH "performante".

Dans ce cadre, les travaux ont jusqu'ici plutôt porté sur les liens :

- ▶ entre politiques de GRH et performances individuelles, selon des analyses psychologiques et comportementales (notamment motivation, implication, satisfaction au travail) ;
- ▶ ou entre performances économiques et sociales, comprises la plupart du temps dans un horizon temporel assez long.

En revanche, on constate relativement peu d'études centrées sur l'analyse des relations entre décisions de GRH et performances financières à court et moyen terme des entreprises.

Certaines, principalement anglo-saxonnes, ont commencé à occuper ce terrain de recherche depuis les années soixante-dix. Fondées sur les théories de la firme, elles prennent souvent, lorsqu'elles sont empiriques, la forme d'études d'événements - on mesure l'effet statistique de l'annonce d'un événement sur le cours de la bourse - ou d'analyses de régression - on recherche les facteurs explicatifs de la performance économique.

Des enjeux théoriques majeurs

Sur un plan théorique plus général, la question de la contribution de la GRH à la performance renvoie à un débat que Delery et Doty (1996) résument en trois points :

Perspective universaliste. Elle suppose que certaines pratiques de GRH sont toujours supérieures à d'autres et que toutes les organisations doivent adopter ces *best practices*.

Perspective contextualiste ou contingente. Elle avance que, pour être efficaces, les politiques et pratiques de GRH doivent être cohérentes avec d'autres dimensions de l'organisation (positionnement stratégique en particulier⁵).

Perspective configurationnelle. Elle ne s'intéresse plus aux relations entre des variables indépendantes prises individuellement (différentes pratiques de GRH notamment) et la variable dépendante (la performance), mais entre un agencement particulier (*pattern*) de variables indépendantes et la variable dépendante. Intervient alors la notion de *fit* avec une double dimension : interne et externe, ou encore horizontale et verticale.



Le *fit* interne ou horizontal désigne le degré de cohérence des pratiques des GRH entre elles, tandis que le *fit* externe ou vertical désigne le degré de cohérence de l'agencement des pratiques de GRH avec d'autres dimensions (stratégie en particulier).

Les "configurationnistes" font l'hypothèse d'un effet de synergie entre les pratiques de RH. La notion de "grappes de pratiques" (ou *bundles*) avancée par MacDuffie (1995) s'inscrit dans cette perspective.

Delery et Doty se proposent, par ailleurs, de tester empiriquement la pertinence de ces trois perspectives théoriques.

À partir d'un questionnaire administré auprès de 1 050 entreprises du secteur bancaire, ils mesurent trois séries : pratiques de RH, variables stratégiques et indicateurs de performance. Ils testent les trois hypothèses d'universalité, de contingence et de configuration.

C'est le modèle d'universalité qui, selon les auteurs, explique le plus fortement les variations de la performance des entreprises. En d'autres termes, à différentes pratiques de RH correspondent différents niveaux de performance. Mais la récurrence des problèmes de mesures dans le domaine de la GRH - des variables de RH, des variables stratégiques, des performances et des relations entre ces différents facteurs - incitent à rester très vigilant dans l'interprétation des résultats de recherches dans le domaine.

La relation entre GRH et finance - GRH et performances - souffre indubitablement d'un manque de preuves empiriques, tout en restant l'objet de débats théoriques majeurs.

5 Les travaux de Dyer, Schuler, Fombrun *et al.* en font partie. Ceux de Pichault et Nizet, *op. cit.*, également.

GRH et changements

Le troisième débat retenu ici a trait au changement, ainsi qu'aux rôles et places de la GRH dans ce domaine. D'un côté, la GRH peut être objet de changement, notamment à travers son informatisation croissante et, plus généralement, sa "reconfiguration" (thème abordé plus haut). D'un autre côté, elle peut être acteur du changement et accompagner la mise en place de nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) ou de nouvelles formes d'organisation du travail (NFOT).

■ GRH et NTIC : une informatisation croissante

L'informatisation de la fonction RH ne date pas d'hier. La gestion de la paie ainsi que le suivi des effectifs ont recours, en particulier depuis les années quatre-vingt, à l'outil informatique. Il s'agit d'une volonté d'automatisation de processus essentiellement administratifs, dans une double logique de réduction des coûts et délais de traitements d'une part, et de partage des informations d'autre part.

En 2000, plus de 90% des entreprises en France avaient informatisé l'établissement de la paie, plus de 80% le fichier de leur personnel et 70% environ le suivi de leur formation et de leur masse salariale (CEGOS, 2000). Ces proportions sont d'autant plus marquées que l'entreprise est importante.

L'encadré ci-après résume les principales étapes d'une démarche d'informatisation de la fonction RH, qui ne se réduit pas à un processus purement technique mais doit, au contraire, englober des dimensions d'analyse :

- ▶ stratégique : comment le projet s'inscrit-il dans les axes stratégiques de développement de l'entreprise ?
- ▶ organisationnelle : comment le travail est-il aujourd'hui réalisé et organisé ?
- ▶ humaine : quels sont les acteurs concernés et comment réagissent-ils par rapport au projet ?
- ▶ économique : quels sont les coûts et les avantages probables du projet ?



Étapes de la démarche d'informatisation de la fonction RH

Dans une étude récente, fondée notamment sur les réflexions et expériences menées au sein d'Entreprise et personnel, Gilbert (P.), après avoir rappelé que l'informatisation de la GRH ne doit pas se limiter à l'automatisation du système manuel en place, propose une démarche en six étapes-clés :

■ Analyse de la demande et formulation des objectifs

- ▶ Quel est le problème déclencheur de la décision d'informatiser la fonction ?
- ▶ Quel est le contexte général (orientations stratégiques, principales pratiques, etc.) de la fonction RH ?

L'objectif est la sensibilisation des futurs utilisateurs du système informatique.

■ Analyse de l'existant

- ▶ Quel travail est réalisé, comment et par qui ?
- ▶ Quels sont les freins et moteurs probables du projet ?
- ▶ Quel est le matériel informatique en place ?
- ▶ Quelles sont les compétences informatiques des utilisateurs potentiels ?

■ Formulation des besoins et axes d'amélioration

- ▶ Quels sont les points à améliorer en matière d'efficacité administrative ? De qualité et de fiabilité des informations produites ?
- ▶ Quels sont les écarts entre la demande et l'existant (besoins) ?

■ Mise en forme du projet et proposition d'un cahier des charges

- ▶ La solution informatique est-elle techniquement possible ? Est-elle économiquement et socialement souhaitable ?
- ▶ Dans l'affirmative, quel cahier des charges établir ?
 - attentes et contexte du projet,
 - nature et volume des informations à traiter,
 - objectifs de résultats opérationnels,
 - critères de performances,
 - acteurs concernés,
 - calendrier du projet,
 - budget prévisionnel,
 - contraintes techniques spécifiques.

■ Implantation de l'application retenue

- ▶ Choix du fournisseur et de la prestation selon différents critères ;
- ▶ Accompagnement de la mise en œuvre (notamment formation des utilisateurs) ;

■ Évaluation de la démarche et de ses effets

- ▶ Les échéances et le budget ont-ils été respectés ?
- ▶ Quels sont les apports réels de l'application ? Répondent-ils aux objectifs initiaux ?

D'après Gilbert (P.), 2001.

Aujourd'hui, les technologies de réseau (Internet et intranet) intègrent le champ de la GRH, dont ils révolutionnent certains modes de fonctionnement, ainsi que les systèmes intégrés ou progiciels intégrés du type ERP (*enterprise resource planning*). Fondés sur des bases de données uniques et partagées, ils impliquent une refonte en profondeur des processus RH. Plus que d'informatisation, on parlera de système d'information (intégré, le cas échéant) RH. Un SIRH comporte plusieurs applications, qui se déclinent ensuite en une série de processus, puis procédures (Bellier, Trapet, 2002) :

- ▶ bases de données ;
- ▶ applications administratives : essentiellement paie et effectifs ;
- ▶ applications RH : emploi, compétences, recrutement, carrière, tableaux de bord ...
- ▶ applications spécifiques : gestion des temps, *knowledge management* ...

Les SIRH sont soumis aux obligations de transparence et de sécurité des informations, à travers une déclaration à la CNIL (Commission nationale de l'informatique et des libertés). D'ailleurs, plusieurs cas récents montrent que ces aspects de sécurisation restent à conforter.

Les acteurs syndicaux s'élèvent parfois contre l'utilisation abusive de ce type d'outils. À l'inverse, certaines entreprises ont souhaité établir et faire signer des chartes concernant l'utilisation d'intranets par les organisations syndicales. C'est le cas de Renault qui, en 2000, a établi ce type de charte et l'a faite signer à nouveau en mai 2002.



Charte Intranet syndical : interview de Jean-Christophe Sciberras

Responsable des relations sociales chez Renault

Contexte

Renault a passé le 21 décembre 2000 une charte à durée déterminée, re-signée le 29 mai 2002. Les raisons qui avaient poussé à une telle évolution étaient l'émergence d'un site CGT externe ainsi que l'irruption de mails externes de la CFDT. Certes des filtres techniques avaient été mis en place, mais ces solutions, au-delà de leur inefficacité, risquaient de faire perdre à Renault la bataille de l'opinion. Il fallait internaliser le débat. Renault a donc profité de la négociation concomitante d'accords sur le droit syndical (signés le 23/06/2002) pour négocier l'accès à l'intranet. Il est cependant apparu que l'accord général ne suffisait pas, d'où la rédaction d'une charte de huit pages signée par tous les syndicats sauf la CGT.

De cette non-signature de la CGT est né ce contentieux signataire/non signataire : selon le bon sens, seuls pouvaient accéder au réseau les signataires du fait des obligations afférentes à cette adhésion. La CGT a cependant attaqué en justice l'entreprise pour discrimination syndicale. Le TGI de Nanterre a donc rendu cette décision du 31 mai 2002, signalée par M^e Berenguer, pour laquelle Renault a interjeté appel. Il faut aussi signaler que la CGT a signé l'accord du 29 mai 2002 comprenant une clause stipulant que seuls les signataires ont accès à l'intranet.

Contenu de la charte

- ▶ Les signataires ont droit à un site intranet global et à un site pour chaque établissement. Les points techniques sont abordés ainsi que le domaine de l'expression syndicale. Sur ce dernier point sont apparues des frictions lorsque l'un des syndicats a appelé entre les deux tours de l'élection présidentielle 2002 à voter pour un des candidats en lice.

- ▶ Nous avons autorisé, dans un premier temps, les liens entre le site global et les sites de chaque établissement, puis avons libéralisé cet usage des liens.
- ▶ L'accès à l'information syndicale électronique n'est pas limité dans le temps, un salarié qui passe son temps sur ces sites révélant un souci de management du personnel (de même pour l'utilisation de l'Internet).
- ▶ L'interactivité est une question évolutive: l'usage de la messagerie a tout d'abord été admis dans le sens unique de la communication personnelle syndicat-salarié (sans réponse possible). L'accord du 29 mai 2002 admet l'interactivité individuelle (mais pas le *spamming*).
- ▶ La question de la méthode d'accès aux sites syndicaux revêt également son importance. Un lien vers "l'espace syndical" a été mis en place sur la première page de l'intranet. Cette solution ne va pas de soi car les places sont chères en ces lieux!
- ▶ Des formations aux NTIC ont été organisées: plus de 100 personnes ont ainsi été formées sur trois jours.
- ▶ Les panneaux d'affichage syndicaux ont été réduits ou supprimés en fonction de l'équipement informatique et l'activité de chaque établissement.

Retour d'expérience

L'ensemble met du temps à se mettre en place: il faut que chacun apprenne à se servir des outils. Cependant, une fois cette phase dépassée, l'activité est réelle: le site CFDT recueille quelque quatre à cinq mille connexions quotidiennes! Cette mise en place est aussi un challenge pour l'entreprise, qui doit s'adapter dans sa communication à la rapidité inhérente à ces outils. Le service des RH de l'entreprise a véritablement été dopé par l'irruption de ces pratiques.

Sanctions prévues

Elles sont inspirées de l'expérience de France Télécom. Le site peut donc être coupé si le contenu sort de son domaine d'expression (une première interruption d'un mois, la suivante définitive). Cette sanction est sévère et risque de faire perdre la bataille de l'opinion (cf. le litige présidentiel), c'est pourquoi l'accord 2002 prévoit une procédure de concertation. La saisie de la justice recommandée par les juristes reste inadaptée au vu des délais de jugement...

Source: <http://www.ebg.net>

Du SIRH à l'e-RH

Le développement des technologies de type intranet et Internet dans le domaine de la GRH transfère le débat du SIRH vers l'e-RH.

Quel est l'état des lieux des "e-solutions" dans les DRH françaises? L'indice "e-RH", publié chaque année conjointement par le cabinet Markess International et la Cegos, fournit un baromètre des évolutions technologiques de la fonction RH⁶.

Sur des données recueillies en 2000 auprès de 40 entreprises françaises, le budget dédié aux technologies RH a fait un bond de 67% en un an et concentre 14% de la dépense totale des entreprises. Les applications technologiques RH existantes restent largement focalisées sur l'administration du personnel, la mobilité, le recrutement, la formation et les relations sociales. La gestion des connaissances et les rémunérations semblent encore en émergence.

⁶ Paru dans *DRH Actu*, 11 mai 2001.

Le lancement d'un projet e-RH correspond à un budget avoisinant les 300 000 €, auxquels il convient d'ajouter 145 000 € pour son exploitation et sa maintenance. Enfin, deux tiers des collaborateurs utilisent les technologies RH pour consulter des informations internes à l'entreprise ou pour améliorer le travail collaboratif. Seulement un quart d'entre eux le font pour pratiquer des transactions personnalisées : gestion de carrière, outils d'aide à la décision...

Pour près de 80% des entreprises interrogées, l'e-RH a un impact sur la qualité de l'information et, pour un peu plus de 50%, il permet des gains financiers. C'est sans doute en matière de formation - *e-learning*, formation à distance - et de recrutement - CV électronique, site intranet de mobilité interne... - que l'e-RH est le plus développé.

■ NFOT et NTIC dans le travail

Enfin, les incidences de ces changements technologiques sur le rôle des managers et de la fonction sont loin d'être négligeables. Elles reflètent les tendances récentes de l'évolution de l'organisation, de la place et du rôle de la fonction RH : responsabilité accrue des managers, décentralisation de la fonction managériale, externalisation des activités administratives, recentrage sur les activités stratégiques.

Si la GRH est elle-même concernée directement par l'introduction de TIC visant à optimiser et renouveler le fonctionnement de certaines de ses activités, elle est aussi appelée à accompagner les changements technologiques concernant l'organisation dans sa globalité. Les incidences organisationnelles et humaines des TIC - métiers, emplois, compétences, travail - nécessitent une gestion, qui fait en général partie des missions de la fonction RH. En ce sens, la GRH est aussi acteur du changement.

Les réflexions et la littérature sur le changement sont nombreuses. Elles s'organisent autour de plusieurs débats : le changement doit-il être subi ou choisi ? Imposé ou négocié ? Assiste-t-on aujourd'hui dans les organisations à une succession de changements, ou bien à une "transformation continue" ? Doit-on adopter une démarche de prévision, plus ou moins linéaire et continue, ou bien une démarche plus complexe et systémique, visant à apprendre et s'approprier le changement ?

Le spécialiste canadien Alain Rondeau (1999, 2001) propose un modèle de "transformation permanente" qui, selon lui, caractérise le fonctionnement des entreprises actuelles. Ce modèle est mû par des forces de l'environnement externe - économique, technologique, social - qui génèrent de nouvelles orientations managériales - orientations "client", "processus", *benchmarking* - et nécessitent une vision systémique du changement.

Ces réflexions soulignent l'importance des résistances au changement : de nature psychologique, économique ou sociologique, elles sont susceptibles de toucher l'ensemble des acteurs. Or, le dépassement de telles résistances passe en général par quatre catégories d'actions, qui concernent toutes la fonction RH :

- ▶ formation et communication ;
- ▶ participation et implication ;
- ▶ soutien et facilitation ;
- ▶ capacité de conviction et négociation.

Les managers de première ligne représentent des acteurs essentiels dans la diffusion du changement et son accompagnement. Les syndicats doivent être intégrés dès le départ dans les démarches d'information, de communication et de négociation.

Quelques grands débats de société

Le gestionnaire s'intéresse principalement à l'entreprise, son management et ses performances, mais il ne peut s'abstraire de la dimension sociologique et sociétale de la GRH.

Les interrogations managériales sont étroitement imbriquées dans des débats de société : la question de la gestion des salariés âgés dans les entreprises renvoie à celle des politiques de retraites ; la gestion des sureffectifs à celle des politiques d'emploi et du chômage ; celle des compétences au partage des responsabilités en matière "d'employabilité" ; la question des pratiques de formation à celle du système éducatif ; la gestion des temps de travail aux politiques de RTT.

Deux grands débats sont ici retenus :

- ▶ la place de l'entreprise et du travail dans la société ;
- ▶ celui – éminemment actuel – de la responsabilité sociale de l'entreprise et du développement durable.

Chacun mériterait que l'on y consacre bien plus que ces quelques pages, mais c'est à titre d'illustration et de pistes de réflexion qu'ils sont ici abordés.

Place du travail dans la société

“Le travail, une valeur en voie de disparition”... C’est ainsi que s’intitule l’un des récents ouvrages de Dominique Méda. Sans aller jusqu’à prôner “la fin du travail” comme certains⁷, l’auteur défend l’idée qu’il faudrait préférer une “philosophie de l’activité” à une philosophie du travail, insistant sur l’importance du lien social hors travail pris au sens de la participation à la production des biens et des services, dans une relation marchande.

La réduction du temps et la redistribution du travail contribuent à faciliter l’accès pour tous à un ensemble d’activités hors travail, génératrices de lien social : culturelles, politiques, associatives, familiales.

Les évolutions pour les femmes vont dans le sens d’un mode de vie à activités multiples, où les temps professionnels, privés, sociaux trouvent un équilibre nouveau. L’économiste Bernard Gazier évoque l’existence de “marchés transitionnels” pour rendre compte de l’importance de plus en plus grande des périodes-relais entre deux emplois rémunérés à temps plein : congé parental, période de formation, temps partiel. Il prône ainsi une reconnaissance et une valorisation accrues de ces “transitions”, grâce à des mécanismes institutionnels qui restent à inventer.



Marchés transitionnels

“Les marchés transitionnels sont, en quelque sorte, une nouvelle perspective de régulation du marché du travail, et visent à structurer et à dynamiser les politiques de l’emploi élaborées par les entreprises et les pouvoirs publics. Ils consistent en l’aménagement systématique - et négocié - de l’ensemble des statuts d’emploi ou des activités sur le marché du travail, qui deviennent ici des “transitions”, qu’il s’agisse de périodes de formation, de congés parentaux, de travail à temps partiel ou encore d’une préretraite graduelle. Ces périodes de transition ont pour trait commun de combiner des activités jugées socialement utiles à une garantie de rémunération temporaire (pouvant associer divers bailleurs de fonds) et de constituer des passerelles vers d’autres fonctions sur le marché de l’emploi. Il s’agit de renouveler, par leur développement, les bases de la sécurité économique des travailleurs, salariés ou non, et de leur famille, en tenant compte de leurs exigences et de leur capacité de mobilité au sens large. Les enjeux d’une telle perspective sont donc considérables, à une époque où il est largement reconnu que la sécurité traditionnelle de l’emploi est de plus en plus difficile à assurer dans un marché du travail en perpétuelle transformation et souvent marqué par un chômage persistant.

Les marchés transitionnels partent du constat que ces périodes de transition, ou passerelles, sont devenues inévitables sur le marché du travail actuel, qui doit composer avec des travailleurs sans cesse obligés de se réadapter. La frontière entre l’emploi rémunéré et les autres activités productives est devenue floue. Les travailleurs développent de plus en plus des trajectoires qui les font changer de statut d’emploi ou d’activité, naviguant par exemple entre l’emploi à temps plein et à temps partiel, la formation et le travail rémunéré, le travail domestique non rémunéré et l’activité à son compte. Certaines de ces transitions peuvent se révéler critiques, car elles peuvent conduire au déclin d’une carrière, se soldant par un chômage de longue durée, l’inertie du “travailleur découragé”, voire l’apparition d’une certaine violence protestataire.

⁷ Titre d’un ouvrage largement médiatisé de Rifkin (J.), *La fin du travail*, La Découverte, Paris, 1996.

Deux solutions se présentent alors :

■ Soit on croit aux vertus d'un marché de l'emploi laissé à lui-même, en se disant qu'il est préférable de laisser s'épanouir la "variété contractuelle" et de laisser les acteurs (entreprises et salariés) décider, au cours de confrontations bilatérales, de ce qui leur convient le mieux. Un parfait exemple de cette solution ? Les initiatives des grandes entreprises qui aménagent des plans de carrière, de formation, de mobilité et de financement de la retraite "sur-mesure" pour leurs employés. Mais le risque est qu'il se développe un "circuit des perdants". En Europe, cela prend principalement la forme de l'exclusion par le chômage et de la précarité de l'emploi et, dans le monde anglo-saxon, celui de la "pauvreté laborieuse" (*working poor*).

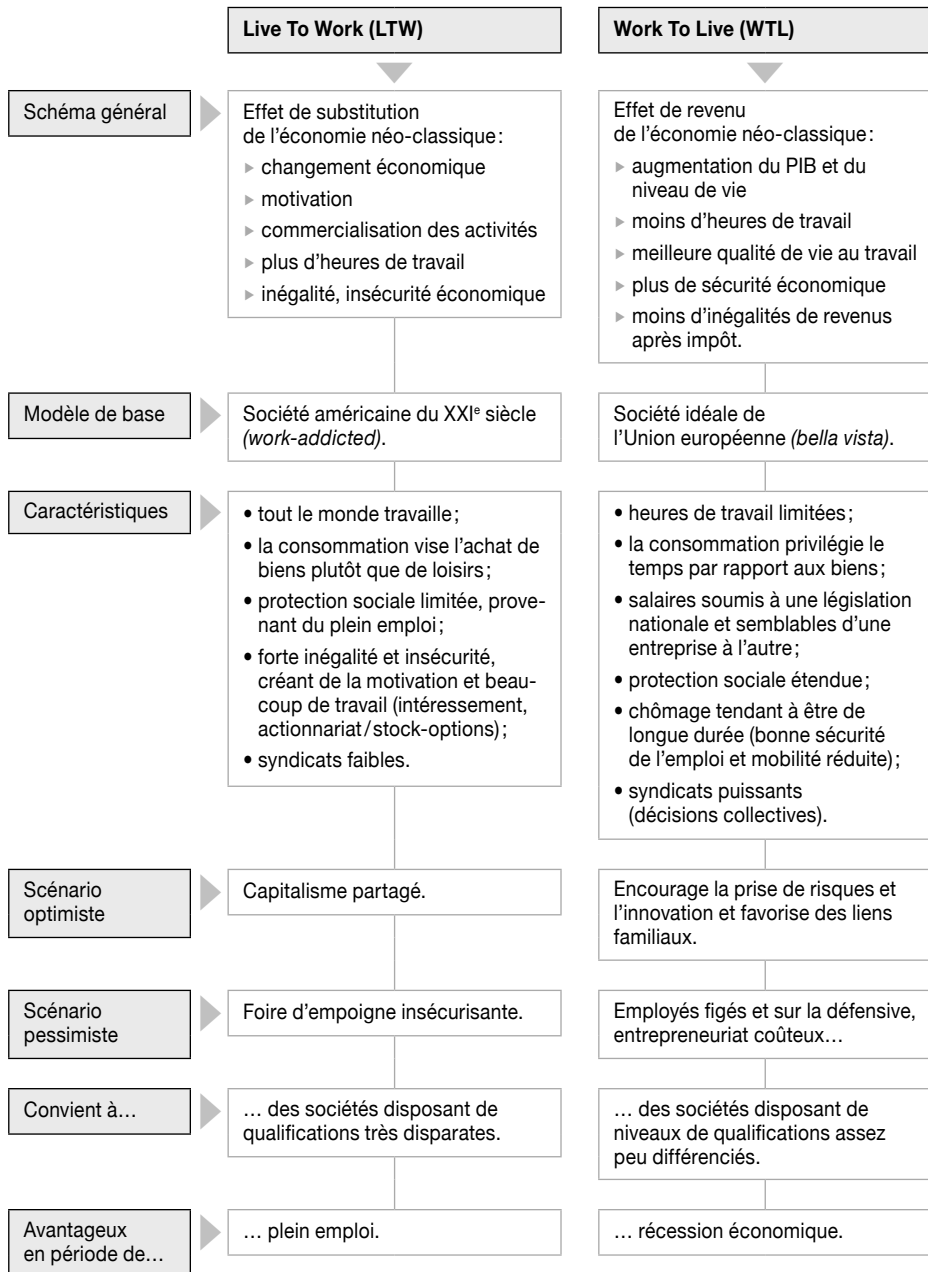
■ La seconde option : envisager des interventions publiques. Mais lesquelles privilégier dans une ère de mondialisation, de décentralisation, voire d'anti-étatisme ? La théorie des "marchés transitionnels" suppose que de nouveaux arrangements institutionnels sont nécessaires afin d'éviter que les transitions ne deviennent l'antichambre de l'exclusion sociale. Il s'agit plutôt de les transformer en perspectives nouvelles et donc, pour paraphraser le mot d'ordre popularisé par l'OCDE, de rendre les transitions rentables (*making work pay* devient ainsi *making transitions pay*).

Le concept de marchés transitionnels n'est donc ni une volonté de dérégulation, ni l'affirmation d'un nouvel interventionnisme étatique, mais bien la recherche de modalités et d'espaces différents dans la confrontation entre l'offre et la demande de nouvelles "marchandises", soit de nouvelles activités temporaires."

Interview avec Bernard Gazier, disponible sur : www.minute.qc.ca/Mars01/

Dans une optique plus manichéenne, l'économiste américain Richard Freeman distingue deux systèmes antagonistes correspondant à deux modèles de société bien distincts, chacun présentant des avantages et des inconvénients selon le contexte économique ambiant.

Le tableau ci-contre en résume les principales caractéristiques.



D'après Freeman (R.), Conférence d'Annecy, 2001, www-ilo-mirror.comell.edu/public/french/french/bureau/inst/papers/confrence/annecy2001

MODÈLE LTW ET MODÈLE WTL.

Deux conceptions de la place du travail dans la société s'affrontent : elles constituent deux hypothèses possibles d'évolutions au cours des prochaines décennies. Selon toute vraisemblance, certaines composantes de ces deux modèles vont continuer à se développer, au gré des contextes socio-culturels et politico-économiques en vigueur.

La GRH est, en premier lieu et en première ligne dans l'entreprise, concernée par ces évolutions sociologiques et sociétales. Une compréhension fine et une vision suffisamment globale et anticipative de ces phénomènes doivent accompagner le DRH dans ses orientations.

Responsabilité sociale de l'entreprise et développement durable

Évoquer les débats de société en lien avec la GRH ne peut se faire sans mentionner les discours actuels sur la responsabilité sociale des entreprises (RSE) et le développement durable, tant ces discours sont étendus, variés et inévitables.

Dans un article récent, Igalens (2003) rappelle que la définition courante de la RSE est celle d'une "intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques aux activités industrielles et commerciales". On attendrait des entreprises une performance non seulement économique, mais aussi sociale et environnementale, d'un point de vue élargi à l'ensemble des acteurs partie prenante de l'environnement de l'entreprise : salariés et actionnaires bien sûr, mais aussi clients, fournisseurs, sous-traitants, riverains, autorités locales et nationales.

Trois notions cohabitent dans les discours et les pratiques : RSE, développement durable et investissement socialement responsable (ISR).



Développement durable, responsabilité sociale et investissement socialement responsable : quelques définitions

Développement durable

"Un développement qui permette aux générations présentes de satisfaire leurs besoins sans remettre en cause la capacité des générations futures à satisfaire les leurs" (rapport Brundtland de la Commission mondiale sur l'environnement et le développement, soumis à l'Assemblée générale des Nations unies fin 1987). Apparu pour la première fois en 1987 sur la scène internationale, le concept de développement durable a acquis ses lettres de noblesse en 1992, à la Conférence de la Terre à Rio, avec la publication de l'Agenda 21. Ce texte, adopté par 178 gouvernements, fixe les lignes de progrès que l'humanité devrait adopter au XXI^e siècle pour maintenir son développement économique et social dans un environnement vivable. Il est du ressort de chaque État et institution internationale d'en intégrer les principes dans la législation. Transposé à l'entreprise, le développement durable se traduit notamment par l'idée de *triple bottom line* (triple résultat), qui conduit à évaluer la performance de l'entreprise sous trois angles :

■ **Environnemental.** Compatibilité entre l'activité de l'entreprise et le maintien des écosystèmes. Il comprend une analyse des impacts de l'entreprise et de ses produits en matière de consommation de ressources, production de déchets, émissions polluantes...

■ **Social.** Conséquences sociales de l'activité de l'entreprise pour l'ensemble de ses parties prenantes: employés (conditions de travail, niveau de rémunération, non-discrimination...), fournisseurs, clients (sécurité et impacts psychologiques des produits), communautés locales (nuisances, respect des cultures) et la société en général.

■ **Économique.** Performance financière "classique", mais aussi capacité à contribuer au développement économique de la zone d'implantation de l'entreprise et à celui de ces parties prenantes, respect des principes de saine concurrence (absence de corruption, d'entente, de position dominante...).

Responsabilité sociale de l'entreprise (RSE)

La façon dont la responsabilité de l'entreprise est perçue a bien naturellement une influence déterminante sur l'analyse de l'entreprise. Schématiquement, on peut identifier sept approches, qui correspondent à différentes tendances et nuances culturelles dans l'ISR. L'approche peut être préconisée soit par l'organisme, soit par le client, selon les services proposés (recherche d'information *ad hoc* ou notation, par exemple). Bien souvent, un organisme adopte une approche s'inspirant de plusieurs des tendances décrites ci-dessous.

■ **Éthique.** Consiste à appliquer ses convictions éthiques à son investissement: c'est historiquement le premier type d'ISR. Dans la plupart des cas, elle va de pair avec l'utilisation de filtres d'exclusion des entreprises ayant des activités dans des secteurs considérés comme condamnables, tels l'alcool ou la pornographie.

■ **Environnementale.** Sélectionne les entreprises exclusivement sur la base de leur performance environnementale (exemple: Eco-rating).

■ **Sociale.** Sélectionne les entreprises exclusivement sur la base de la qualité de leur politique sociale et du respect des Droits de l'homme.

■ **Citoyenne.** Centrée autour de la notion de communauté (communauté locale mais aussi minorités), elle est particulièrement développée aux États-Unis. Elle accorde, par exemple, une grande importance à la non-discrimination (sexuelle, raciale...) ou à la politique de mécénat.

■ **Développement durable.** Reposant sur la notion de développement durable, elle privilégie les entreprises affichant de bonnes performances dans leurs trois secteurs de responsabilité: social, environnemental et économique. Elle accorde plus d'importance aux conséquences à long terme des activités des entreprises et au système de management mis en place pour garantir le progrès continu et la durabilité de la stratégie.

■ **Stakeholder.** Concentrée sur le dialogue de l'entreprise avec l'ensemble de ses parties prenantes, et sur la manière dont celles-ci prennent en compte leurs attentes, cette approche est souvent croisée avec le développement durable.

■ **Financière.** Considère que la prise en compte de facteurs sociétaux dans l'évaluation de l'entreprise permet de mieux cerner la valeur réelle de l'entreprise que les analyses seulement financières, donc de constituer des portefeuilles plus rentables que les portefeuilles classiques. Les notions de conviction et d'intérêt général ne sont pas mises en avant.

Investissement socialement responsable (ISR)

“La manière dont nous investissons crée le monde dans lequel nous vivons”. Ce constat d’Amy Domini, l’une des pionnières de l’investissement socialement responsable (ISR), en explicite le principe fondateur: parce que les investisseurs ont de fait le pouvoir de façonner le monde dans lequel nous vivons, ils ont aussi celui de prendre en compte, dans leurs décisions, les impacts sociaux et environnementaux de leurs investissements. L’ISR se décline en trois axes :

■ **La sélection** revient à inclure ou exclure de son portefeuille d’investissement les actions des entreprises selon que celles-ci répondent ou non à des critères sociaux, environnementaux ou éthiques.

■ **L’activisme actionnarial** consiste à utiliser les droits de vote liés aux actions, et à présenter des résolutions afin d’influencer le comportement des entreprises et de les rendre plus “responsables” à leurs yeux.

■ **L’orientation responsable** est le fait, pour un programme d’investissements ou une institution financière, d’investir dans des initiatives ou des entreprises non cotées impliquées dans des activités jugées particulièrement “responsables”: énergies renouvelables, agriculture biologique ou développement local.

Observatoire sur la responsabilité sociétale des entreprises (ORSE), <http://www.orse.org>

On peut distinguer plusieurs niveaux de débats autour de ces thèmes, en relation avec la GRH dans les entreprises: la question de la normalisation, le lien entre RSE et performance économique, son champ d’application et, au final, le sens que l’on peut donner à l’engouement récent des entreprises pour ces nouvelles problématiques.

Normalisation des activités socialement responsables

Plusieurs normes ont été élaborées au plan international. On peut citer notamment la SA 8000, élaborée par l’organisme américain CEPAA (aujourd’hui SAI), qui vise à faire respecter les traités et conventions internationales dans neuf domaines :

- ▶ travail des enfants de moins de quinze ans;
- ▶ santé et sécurité des travailleurs;
- ▶ liberté d’association et droit à la négociation collective;
- ▶ interdiction de discrimination;
- ▶ interdiction de pratiques disciplinaires;
- ▶ contrôle des horaires de travail;
- ▶ rémunération honnête, qui réponde aux standards minima légaux nationaux et qui satisfasse les besoins primaires des salariés;
- ▶ définition de procédure de contrôle.

Fort répandue dans les entreprises en Asie et en Amérique du Nord, elle reste encore assez rare en France.

■ RSE et performance économique financière

De nombreuses études cherchent à éclaircir ce lien. Le rapprochement de la RSE et de la performance économique de l'entreprise semble quelque peu paradoxal : les investissements responsables, les actions en faveur de l'environnement et de la société ou en faveur des salariés visent-ils à accroître la performance de l'entreprise ?

La question prend notamment tout son sens si l'on considère la performance boursière. Comment les actionnaires valorisent-ils ces actions de RSE sur le marché ? L'expression d' "actionnaire socialement responsable" peut-elle être autre chose qu'un oxymoron (rapprochement de deux termes incompatibles), comme le souligne Pérez⁸ ?

■ Champ d'application

Les débats actuels portent bien plus sur les grands groupes multinationaux que sur les PME ou les entreprises du secteur social, alors que des initiatives intéressantes existent chez ces dernières. La Commission européenne a néanmoins récemment produit une enquête sur un échantillon de PME dans différents pays.

Quels rôles allouer respectivement, sans les dévoyer de leur vocation fondamentale, aux organisations de la société civile (OSC), aux organisations non gouvernementales, aux entreprises, aux cabinets de conseil/audit/certification (Iglens, 2003) ?

■ Engouement récent pour la RSE et le développement durable

D'aucuns pourraient penser qu'il s'agit là d'un phénomène de mode sans ancrage profond dans la réalité, voire d'un discours occultant les véritables préoccupations et pratiques des entreprises et de leurs parties prenantes : ne serait-ce pas alors les entreprises les moins socialement responsables qui éprouveraient le besoin de développer discours et actions en la matière, dans une logique de justification/disculpation ? D'autres sont persuadés, à l'inverse, que ces thèmes structureront le fonctionnement des entreprises dans leur relation à la société pour des décennies.

Ces débats risquent fort d'occuper encore quelque temps les devants de la scène sociale et du monde des affaires. En témoigne le contenu des rapports annuels de nombreuses grandes entreprises, qui ont intégré ces dernières années une rubrique "responsabilité sociale".

⁸ Pérez (R.), "L'actionnaire socialement responsable : mythe d'hier ou réalité de demain", *Revue française de gestion*, vol. 28, n° 141, 2002.

