



HAL
open science

Le lien social à l'épreuve de la GRH

Eric Vatteville

► **To cite this version:**

Eric Vatteville. Le lien social à l'épreuve de la GRH. Management & sciences sociales, 2012, Humanisme - Mutuellisme - Solidarité, 12 (12), pp.45-58. hal-01856595

HAL Id: hal-01856595

<https://hal.science/hal-01856595>

Submitted on 13 Aug 2018

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Copyright

Le lien social à l'épreuve de la GRH

Eric Vatteville

Professeur émérite des Universités
NIMEC - IAE de Rouen Professeur ESSCA Angers
eric.vatteville@univ-rouen.fr

Les DRH affrontent aujourd'hui deux enjeux difficilement conciliables : la poursuite de la rentabilité et la recherche du bien commun. Leur antinomie est au cœur de la GRH contemporaine. Elle a sur le lien social des effets contrastés. Ils seront examinés au fil d'une argumentation dont le caractère doctrinal est consciemment assumé. Le premier enjeu pousse à l'alignement de la fluidité des travailleurs sur celle des ressources financières. La transformation du travail en performance emprunte deux axes principaux : l'intensification de la concurrence pour l'emploi et la déconstruction de la relation d'emploi. L'une et l'autre fragilisent le lien social (première partie). Le second enjeu a été revivifié par les tenants de la RSE. La décision, en GRH, a inévitablement un impact sur autrui. Elle possède par essence une dimension éthique porteuse d'une fragile espérance de restauration du lien social (seconde partie). Cette dernière peut conduire à l'émergence d'un nouveau modèle managérial, celui d'une entreprise équitable, mettant en œuvre une GRH « décente ».

Mots clés : Lien social. Compétence. Performance. Employabilité. Exclusion.

Introduction

La société contemporaine a été envahie par le culte de la performance. Depuis les origines de la pensée économique, il est admis que pour favoriser le bien-être collectif dans une économie de marché les entreprises doivent être compétitives, c'est-à-dire aptes à soutenir durablement la concurrence. La poursuite de la compétitivité, principale contrainte issue de la mondialisation, est pour les DRH à l'origine d'un défi sans cesse renaissant. Comment transformer le travail en performance ? Ils subissent de plein fouet la coercition imposée par les marchés, en

particulier la norme de rentabilité dictée par les apporteurs de capitaux. Il leur faut la répercuter sur la masse salariale, principale composante des coûts sur laquelle l'entrepreneur puisse agir à court terme.

Dans l'opinion courante, une entreprise performante est efficace, efficiente et « effective »¹, c'est à dire qu'elle atteint ses objectifs - efficace -, au moindre coût

1. Ce mot a été proposé par Michel Marchesnay dans l'introduction à l'ouvrage collectif « Initiation à la gestion » (Eyrolles, 1991). Son usage ne s'est pas généralisé.

- efficiente -, en satisfaisant les attentes des parties prenantes - effective. Les relations entretenues avec ces dernières ne sont pas nécessairement marchandes. Elles rendent possible l'existence d'une performance citoyenne, hors marché, tournée vers le développement du lien social, la préservation du désir de vivre ensemble, de « faire société », de relier des individus dispersés dans un groupe homogène et harmonieux (Paugam, 2008). Ainsi apparaissent pour les DRH deux enjeux difficilement conciliables : la poursuite de la rentabilité et la recherche du bien commun. Leur antinomie est au cœur de la GRH contemporaine et formera le sujet de cette contribution.

Les pratiques managériales contemporaines, subordonnées à l'intégrisme actionnarial caractéristique du capitalisme contractuel aujourd'hui dominant, tendent à l'alignement de la fluidité des travailleurs sur celle des ressources financières. L'humanisme n'a pas résisté au calcul économique et à l'hédonisme qui le sous-tend, en raison notamment de l'instabilité croissante de l'environnement. Celle-ci a fait de la flexibilité² la condition première de la rentabilité. La GRH y contribue en promouvant une mobilité permanente des rôles et des missions affectés aux salariés. Elle fait peser sur le lien social une menace lourde et durable résumée par le mot précarité. Cette menace nous retiendra dans une première partie.

Poussée à sa limite, la logique économique et financière peut accroître la vulnérabilité de l'organisation par démotivation et démobilisation de ses collaborateurs. Elle court le risque de devenir « *Une entreprise éphémère, rentable dans l'instant, mais sans mémoire et sans avenir.* » (Freiche et Le Boulaire, 2000). L'implication d'un salarié dépend pour une bonne part de son sentiment d'être bien ou mal traité par son employeur. Sa performance est liée à la bienveillance dont il se sent entouré. La décision en GRH a inévitablement un impact sur autrui. Elle possède par essence une

dimension éthique et ne peut pas être indifférente à la recherche du bien commun. Depuis quelques années, l'évolution de la sensibilité collective est marquée par une exigence croissante de responsabilité. Le courant de la RSE laisse entrevoir une redécouverte des valeurs universelles et la naissance d'une fragile espérance, que nous évoquerons dans une seconde partie.

Au terme de cette argumentation, dont le caractère doctrinal est consciemment assumé, nous pourrions nous interroger, pour conclure, sur l'émergence d'un nouveau modèle managérial, celui d'une entreprise équitable mettant en œuvre une GRH « décente »³.

Une menace durable : la poursuite de la rentabilité

La mondialisation a mis en contact étroit et quotidien des univers socio-productifs très éloignés par la géographie comme par les normes de rémunération et d'emploi. Elle a entraîné des innovations radicales dans les modes d'organisation des entreprises et dans leurs pratiques de GRH, bouleversant les habitudes du « vivre ensemble », de la solidarité. La marche du progrès social, entamée au milieu du XIX^e siècle, n'avait eu qu'une orientation : l'amélioration des conditions du travail et de l'emploi. La loi et les négociations collectives en avaient été les instruments privilégiés transformant « *Les rapports de forces en rapports de droit* » (Supiot, 2004). Cette évolution s'est interrompue avec le changement de millénaire. Dans une situation où leurs choix sont fortement contraints, les DRH se sont efforcés de retrouver quelques degrés de

2. « Capacité d'adaptation sous la double contrainte de l'incertitude et de l'urgence. » Everaère (1997).

3. En donnant à cet adjectif le sens que lui attribue depuis 1999 l'Organisation Internationale du Travail dans l'expression « travail décent », c'est-à-dire une activité laborieuse sans oppression, dans une sécurité raisonnable et procurant un revenu suffisant pour subvenir aux besoins.

liberté au détriment du lien social⁴. Dans cette perspective ils ont principalement exploré deux voies : l'intensification de la concurrence pour l'emploi et la déconstruction de la relation d'emploi⁵. Nous examinerons successivement ces deux axes d'action au cours des deux points de cette première partie.

L'intensification de la concurrence pour l'emploi

L'entrée dans le XXI^e siècle coïncide avec une mutation socio-économique profonde. Le poids croissant de la contrainte de compétitivité liée à l'essor des échanges internationaux et la montée en puissance des technologies de traitement de l'information et de la communication (TIC) se sont conjugués pour transformer les pratiques managériales dans le sens d'une individualisation de plus en plus poussée de la gestion des ressources humaines. Les effets délétères de cette évolution ne doivent pas être sous-estimés. Elle a exacerbé les tensions dans la vie au sein de l'entreprise et fragilisé les personnes, tout en bouleversant les conditions de travail soumises à un contrôle de plus en plus strict.

L'insécurité individuelle : exclusion et harcèlement

La poursuite de la flexibilité, caractéristique du management contemporain, implique une recomposition incessante de la population employée. Elle engendre une sélection permanente et un important risque d'exclusion. Il en résulte une lutte pour les places de plus en plus vive. Sa dimension sociétale sort de notre champ d'étude⁶, mais dans l'entreprise elle-même, la compétition entre salariés a fait disparaître la plupart des solidarités collectives. Le marché interne du travail est devenu instable et conflictuel. Les DRH ont pris l'habitude de stimuler les rivalités entre les membres du personnel. L'instrument est de mise en œuvre difficile et n'est pas sans conséquences nocives. La

performance résiste à la mesure. Elle est influencée par le hasard, par les circonstances du marché, par l'action de tiers (les collègues, les fournisseurs, les clients ...). Le sentiment naît rapidement que l'évaluation formulée par la hiérarchie n'est qu'un jugement arbitraire, mais pourtant essentiel, pour la stabilité de l'emploi. En outre elle entretient avec le salaire une relation indécise. L'existence d'une contrainte budgétaire, dans la plupart des cas, conduit à ne récompenser que la performance relative. L'important, pour chacun, est d'être meilleur que les autres. Un tel objectif ne garantit pas la maximisation de la performance individuelle et menace les solidarités collectives. Il peut inciter à s'éloigner des collègues trop efficaces, générant des phénomènes de ségrégation dans la population. Il arrive aussi, en sens inverse, que l'équipe s'érige en tribunal de l'incompétence, sanctionnant les défaillances individuelles, frappant d'ostracisme certains de ses membres insuffisamment efficaces. La compétition dégénère en harcèlement, « *La haine des autres permet d'échapper à la haine de soi.* » (Dubet, 2004).

Notion confuse, le harcèlement a néanmoins connu un très vif succès dans l'opinion publique⁷. Il a été rapidement intégré à l'arsenal juridique français. La loi de

4. La GRH n'est pas autonome. Elle ne crée pas elle-même les normes auxquelles elle doit obéir.

5. La relation d'emploi est au cœur de l'économie du travail contemporaine. Elle est avant tout une convention qui unit une personne à une organisation dans un cadre préétabli (droit du travail, conventions collectives, accords d'entreprises), un système d'attentes réciproques.

6. Le temps long de la formation et le temps court du changement technologique sont de plus en plus difficiles à harmoniser. Il en résulte une disparité croissante entre l'offre nationale de diplômés et les besoins du système productif, avec pour conséquence un phénomène général de déqualification (il faut un niveau de diplôme toujours plus élevé pour occuper un poste identique).

7. La mode a été lancée par une psychanalyste et psychothérapeute familiale, Marie-France Hirigoyen avec un livre publié en 1998 par les éditions Syros, « *Le harcèlement moral* » devenu un best-seller (son tirage, plus de 500 000 exemplaires, le place devant la plupart des Prix Goncourt).

modernisation sociale de 2001 en a fait un délit puni d'un an d'emprisonnement et de 15 000 euros d'amende. Il consiste, selon le législateur, en des « *agissements répétés qui ont pour objet ou pour effet une dégradation des conditions de travail d'une personne, susceptibles de porter atteinte à ses droits et à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel.* » (Loi du 19 décembre 2001). Ce texte ouvre la voie à la multiplication des contentieux. Le harcèlement moral (ou persécution au travail, « *mobbing* » en anglais) est un délit difficile à établir. Trois traits principaux le caractérisent : répétition et durée de l'agression, caractère occulte du processus, volonté de nuire et de porter atteinte à la dignité de la personne. En outre, il peut prendre de multiples formes : vertical (descendant ou ascendant, c'est-à-dire émanant d'un supérieur hiérarchique ou inversement d'un ou de plusieurs subordonnés), horizontal (venant des collègues) ou mixte. Il faut surtout remarquer qu'il conduit à une interprétation psychopathologique de la relation de travail. La conduite individuelle est désormais première. Elle doit être analysée psychologiquement et jugée moralement bonne ou perverse. Les luttes sociales s'effacent derrière les conflits entre les personnes (Le Goff, 2003). Les salariés, stimulés par la crainte toujours présente du licenciement, ont intériorisé l'exigence de performance. Elle engendre la sourde angoisse de ne jamais pouvoir être à la hauteur et un stress destructeur (Gintraç, 2011) susceptible de conduire à des suicides sur le lieu de travail, actes à forte portée symbolique (Dejours et Bègue, 2009). Leur multiplication est le signe d'un délitement inquiétant du tissu social⁸. L'effritement des solidarités ruine les relations de confiance, « *sources miraculeuses du lien social* » (Marzano, 2010). Les méthodes de management ont aggravé la dégradation des conditions de travail⁹. Les risques professionnels, considérés depuis peu comme une menace pour la compétitivité, sollicitent la vigilance des responsables

politiques et d'un nombre croissant de managers mieux conscients de l'obligation de résultats qui pèse désormais sur eux en matière de santé au travail et même de harcèlement. La prévention des risques psycho-sociaux a été le thème principal de l'accord national sur la violence et le harcèlement au travail signé par les partenaires sociaux au printemps 2010 et rendu obligatoire par un arrêté du 23 juillet de la même année (Bilheran, 2011). Les mutations technologiques des deux dernières décennies ont permis dans de nombreux cas de réduire la pénibilité physique du travail¹⁰, mais en lui substituant un alourdissement de la charge mentale, plus difficile à mesurer et à encadrer juridiquement (Pezé, 2008). Nous devons maintenant en évoquer plus précisément les menaces sur la cohésion de la communauté de travail.

Le renforcement du contrôle du travail

La généralisation des méthodes modernes de traitement de l'information a rénové les besoins en qualifications, atténué la division du travail, mais surtout elle a bouleversé les façons de travailler. Elle a fait éclater la règle des trois unités, plus impérieuse encore dans l'organisation du travail que dans le théâtre classique (unité de temps : l'horaire collectif ; unité de lieu : l'usine ou le bureau ; unité d'action : l'ensemble du personnel concourt à la production d'un bien ou d'un service). Les contraintes pesant sur le salariat ont été modifiées dans trois directions principales. Elles seront brièvement évoquées.

• **La dilatation des temps de subordination**

Les TIC ont fait tomber les frontières du temps de travail. Elles ont été aussi un puissant vecteur de différenciation dans les sujétions imposées aux salariés. Des

8. Le nombre de suicides liés à l'activité professionnelle serait en France de trois à quatre cents par an. Celui des accidents mortels du travail est voisin de 750.

9. Elles ont été reconnues constitutives du délit de harcèlement par un arrêt de la Chambre Sociale de la Cour de Cassation du 10 novembre 2009 (arrêt HSBC).

10. Sans la faire disparaître ; les TMS, par exemple, ont été multipliés par huit entre 1993 et 2003.

travailleurs de plus en plus nombreux se plaignent de ne plus maîtriser leur emploi du temps devenu plus variable et moins prévisible (Gollac et Volkoff, 2000). Les salariés doivent être de plus en plus disponibles pour leur employeur. La durée du travail est de plus en plus souvent dissociée du temps de présence. La période de subordination augmente, parfois très sensiblement, lorsque le collaborateur est obligé de rester en liaison avec des correspondants éloignés situés dans des fuseaux horaires différents.

Parallèlement à cette contrainte d'interpellation continue, la dissociation des rythmes individuels rétrécit le temps de travail commun durant lequel peuvent se développer les solidarités collectives, et fréquemment aussi diminue le temps de la Cité partagé avec les concitoyens pour la défense du bien public. La mobilisation du facteur travail respecte de moins en moins la règle de l'unité de temps. Les TIC n'ont pas épargné non plus l'unité de lieu.

- **L'éclatement du lieu de travail**

Le travail à distance¹¹, longtemps réservé à quelques métiers précis : commerciaux, auditeurs comptables..., touche progressivement toutes les fonctions et atteint les niveaux hiérarchiques élevés. Le lieu de travail, espace géographique fixe, tend à céder la place à un « bureau virtuel ». Lorsque des locaux sont préservés pour héberger des collaborateurs, ils font l'objet dans bien des cas d'une « gestion hôtelière » ; les places, dont la superficie se réduit sans cesse, sont affectées de façon temporaire et aménagées en fonction de l'utilisation prévue. Le travailleur occupe une place qui ne lui appartient plus, il est dépossédé de la possibilité d'imprimer une empreinte personnelle à l'endroit où il travaille. Son territoire privé subit une amputation d'autant plus mal ressentie que la nomadisation, d'un plateau à l'autre sous le regard de tous, le dépouille de son intimité¹². La destruction des repères

spatiaux, après celle des bornes temporelles, n'est pas de nature à renforcer la culture d'entreprise ni la loyauté envers l'employeur. Les TIC, en revanche, permettent de mieux préserver la règle de l'unité d'action par le biais des contrôles qu'elles autorisent.

- **L'intensification de la surveillance des performances**

La généralisation des TIC dans le travail quotidien a aggravé sa pénibilité. Elle a permis une accélération du rythme des processus opérationnels, pilotés le plus souvent en temps réel. Elle s'est accompagnée aussi d'une intensification des communications. Le volume des données à traiter est de moins en moins compatible avec les délais imposés. Il en résulte une surcharge informationnelle générant un sentiment d'urgence peu favorable à l'entraide. En outre l'obsession de la qualité totale et les normes qui l'accompagnent se sont refermées comme un piège sur de nombreux salariés, réduisant leur marge de manœuvre à la manière d'une « chaîne invisible » (Durand, 2004) que beaucoup ont interprété comme un renouveau du taylorisme.

Aujourd'hui il est possible de mesurer les performances individuelles de façon quasi continue et de repérer sans ambiguïté, grâce aux progrès de la traçabilité des produits ou des services, les défauts et les erreurs imputables à chacun. L'assurance que procurait le groupe contre les défaillances personnelles devient inopérante. D'autre part les TIC, en

11. Le plus souvent il est intermittent, quelques jours par semaine ou par mois.

12. Au sein du Technocentre de Renault à Guyancourt - cœur de la marque au losange, mais devenu aussi le symbole de la souffrance au travail alors qu'il n'occupe que des techniciens et des ingénieurs - on a recensé en 2006 7 600 mouvements pour 12 000 postes de travail. (Il y a en permanence une société de déménagement sur le site). (Jeanneau, 2008).

favorisant la diversification des situations et des statuts à l'intérieur d'un même lieu de travail, rendent plus difficile l'expression de revendications collectives. Elles encouragent le repli individuel, phénomène lourd de conséquences pour le lien social. Un risque croissant assumé dans l'isolement érode le sentiment d'obligations réciproques et rend précaires les engagements mutuels. « *Les excès de l'individualisme mènent à une sorte d'indifférence à l'égard d'autrui, à la négligence des devoirs de solidarité, bref à la décomposition du lien social.* » (Louart, 2004).

L'insécurité issue des pratiques de GRH menace les coopérations nécessaires à la survie de toute organisation. Devant les stratégies de fuite ou de résistance de leurs collaborateurs, des managers de plus en plus nombreux en sont venus à penser que le salariat n'était plus la bonne réponse à leurs besoins. Ils plaident pour une remise en question radicale de la relation d'emploi traditionnelle. Le second point sera consacré à la présentation de ce dessein.

La dislocation de la relation d'emploi

La norme de l'emploi salarié - construite entre 1950 et 1970 - reposait sur trois éléments rigoureusement codifiés : une relation durable garantie par la réglementation du licenciement ; un employeur unique ; un travail à plein temps dans les limites imposées par la loi. Le tout sous le régime du contrat de travail classique, convention par laquelle une personne s'engage à mettre son activité à la disposition d'une autre sous la subordination de laquelle elle se place, moyennant une rémunération. Le plus souvent il s'agissait d'un contrat d'adhésion déclenchant l'application d'un statut collectif. Son inscription dans la durée en fait une opération incertaine (le salarié n'atteint pas toujours la productivité attendue, la conjoncture économique est fluctuante).

Les économistes du travail contemporains préfèrent utiliser la notion de relation d'emploi. Ils l'interprètent comme une double convention de productivité et de chômage. La première est le principe organisateur par lequel un accord se noue entre les acteurs sur leurs obligations futures (horaires de travail et rémunération, mais aussi normes de performance et habitudes comportementales). La convention de chômage permet l'ajustement de l'effectif aux besoins de la production. L'incertitude pesant sur la validation par le marché des produits ou services élaborés est compensée par la possibilité de débaucher une fraction de la force de travail.

Il s'agit d'organiser un partage des risques. Ses modalités ont subi un profond renouvellement au cours des deux dernières décennies. Nous les résumerons brièvement dans la première étape de ce second point, il conduit à un « *entrepreneuriat salarial* » (Beaucourt et Louart, 2000). Simultanément la notion de compétence a envahi le management des ressources humaines. Une nouvelle instrumentation de gestion s'est construite autour de ce concept multidimensionnel et flou ; elle peut être la source d'une dégradation des relations entre les membres du personnel. Nous l'évoquerons dans la deuxième étape.

Un nouveau partage de risque : l'entrepreneuriat salarial

Au cours de la période contemporaine, la poursuite de la flexibilité a grandement fragilisé le lien salarial. L'idéal pour la nouvelle gestion des ressources humaines serait que chacun devienne « *l'entrepreneur de son propre travail* », construisse son poste et sa carrière. Les citoyens doivent devenir des « *chefs d'entreprise de leur propre capital humain* » (Habermas, 2000), ce qui ne vaut pas de sa part approbation, d'ailleurs.

Cette exigence bouleverse la condition salariale. Elle déplace le risque de l'employeur vers ses collaborateurs. Le contrat de travail traditionnel, caractérisé par

la subordination et non par la liberté, présentait pour les salariés une dimension assurantielle. Leur rémunération était indépendante des fluctuations mineures de l'activité. Aujourd'hui les techniques d'individualisation permettent de reporter sur les employés une partie du risque financier de l'entreprise. « L'entrepreneuriat salarial » s'accompagne d'un engagement professionnel plus absorbant et d'une insécurité plus grande du fait de la fragilité des contrats.

A la limite, le salarié est expulsé de l'entreprise pour être transformé en travailleur indépendant plus ou moins lié à son ancien employeur. La fausse sous-traitance se multiplie dans certains secteurs comme le bâtiment ou les transports routiers. Le phénomène commence à gagner les employés de bureau. Cette évolution est lourde de régression sociale. Le droit commercial se substitue au code du travail (Galambaud, 1994). Le salariat est écartelé entre le statut de travailleur indépendant et celui d'actionnaire. Les relations de subordination juridique et de dépendance économique deviennent de plus en plus hétérogènes. Les statuts hybrides, caractéristiques de la flexibilité généralisée, sont un défi pour le droit du travail.

La dérive pernicieuse vers « l'entreprise de soi » (Aubrey, 2000) entraîne une dislocation de la communauté de travail (disparité de statuts, temps de présence disjoints ...) et un morcèlement de la société. Chacun est menacé de se retrouver en position d'agent indépendant sans sécurité d'emploi ni de revenu. Cette évolution freine l'action syndicale et perturbe les mécanismes de représentation des travailleurs (Agro, Dieu et Schoenaers, 2001), mais elle fait simultanément disparaître les valeurs d'entraide et de solidarité. Le salarié de la précarité livre un combat solitaire. Il est exposé à un risque de « désaffiliation » (Castel, 2001)¹³ d'autant plus redoutable que le contrat de travail, qui était une obligation de moyens - se comporter conformément

aux règles du métier -, se rapproche d'une obligation de résultat. Le salarié qui n'atteint pas ses objectifs peut être licencié pour insuffisance de performance. Les licenciements individuels pour motifs personnels ont vu leur poids dans les inscriptions au chômage, passer de 37 % en 1986 à 66 % en 2005 (ils sont aujourd'hui concurrencés par les ruptures conventionnelles qui représentaient en 2010 plus d'un cinquième des sorties de CDI, autant que les licenciements collectifs)¹⁴. Si l'on place l'avantage concurrentiel à l'intérieur de l'entreprise conformément à l'analyse stratégique basée sur les ressources, celle-ci ne peut plus se limiter à être un espace d'insertion économique. La mobilisation par la peur du chômage n'est pas viable à long terme. Un risque croissant assumé dans l'isolement érode le sentiment d'obligations réciproques et rend précaire l'intégration sociale. Ses effets délétères ont été renforcés par la propagation rapide d'une pratique managériale désocialisante à bien des égards : la logique compétence vers laquelle nous allons maintenant nous tourner.

Une pratique désocialisante : la logique compétence

Le mot compétence peut être entendu, en première approximation, comme « *un ensemble de connaissances, de capacités d'action et de comportements structurés en fonction d'un but dans un type de situations données* » (Thierry et Sauret, 1993) ou, plus simplement, comme des savoirs, savoir-faire et savoir-être **validés** dans un emploi. Les adeptes de la logique compétence poursuivent un double objectif : d'une part repérer les collaborateurs à haut potentiel, d'autre part écarter ceux dont les

13. L'auteur nomme ainsi les situations de décrochage dans lesquelles les individus sortent des régulations collectives, perdent leurs assises et leurs repères.

14. *Alternatives Economiques Poche, hors série N° 52, novembre 2011, « L'état de la France au travail ».*

performances sont médiocres. Ils se singularisent par la rigueur de leurs modes de sélection et par la dimension des populations concernées. Après avoir rappelé les origines historiques de l'innovation managériale, nous signalerons ses incidences perverses pour le lien social.

• Origines historiques

L'appariement des postes et des travailleurs pose aux gestionnaires des ressources humaines un problème sans cesse renouvelé. Les deux ensembles sont en transformation continue. Leur adéquation, dans notre pays, était traditionnellement placée sous le signe d'une codification sociale au travers d'accords collectifs. Ceux-ci, depuis la Seconde Guerre Mondiale, ont successivement retenu comme référence principale : le métier, la qualification et enfin, la compétence. Le premier était universel et utilisable dans n'importe quelle activité ; la seconde était caractéristique de la branche professionnelle ; la troisième enferme le salarié dans l'entreprise qui la reconnaît¹⁵. Avec les changements organisationnels mis en œuvre durant le dernier quart de siècle (décentralisation, structures plates, tâches de moins en moins prescrites et effacement des figures de l'autorité), le poids relatif des deux termes du binôme homme - poste s'est inversé. Le progrès technique ayant rendu les modes opératoires de plus en plus éphémères, l'individu est devenu un élément plus stable que la situation de travail. Le changement est lourd de signification. Un emploi pouvait être hautement qualifié, un travailleur seul peut être désigné comme compétent et il ne le devient que grâce aux opportunités d'agir offertes par l'entreprise. Celle-ci est le démiurge de la compétence. Elle la repère, elle la valide, elle l'évalue, elle la fait évoluer. La notion s'inscrit parfaitement dans le mouvement d'édification de nouveaux rapports salariaux basés sur l'individualisme. Leur impact sur le lien social ne doit pas être sous-estimé.

• La mise en péril des solidarités internes

Le triomphe de la logique compétence marque un changement de l'esprit du management, reflet du malaise de la société et vecteur de son aggravation (Ehrenberg, 2010). Il s'est accompagné d'une destruction du marché interne du travail au nom de la flexibilité et d'une mutation dans le contenu psychologique de la relation d'emploi.

La qualification était le fruit d'une négociation à l'échelle des branches professionnelles entre les représentants des salariés et des employeurs. Reconnue dans une grille de classification, elle constituait un élément substantiel du contrat de travail et fixait les itinéraires possibles dans la structure des postes. La compétence est établie individuellement lors d'un face à face interne à l'entreprise, le plus souvent avec l'autorité hiérarchique la plus proche. Elle justifie une mobilité ininterrompue d'un poste à l'autre, d'un projet à l'autre, de nature à brouiller les seuils d'accomplissement professionnel qui marquaient l'avancement d'une carrière (Périlleux, 2001). Des mutations trop fréquentes entraînent une désunion sociale, une perte de substance de la vie commune et une « *baisse tendancielle du taux de motivation* » (Dupuy, 2005). La compétence collective se construit dans la durée, dans une entreprise conçue comme une institution. Le capitalisme contractuel, aujourd'hui dominant, a entraîné l'effacement de cette vision. Dans le droit fil de la doctrine libérale, le modèle marchand a envahi la GRH. Les liaisons hiérarchiques stables laissent la place à des relations « clients - fournisseurs » éphémères.

15. Il en résulte un glissement vers un syndicalisme d'entreprise et un changement dans les rapports de force. Les syndicats ouvriers, dont la culture repose sur une vision nationale et non locale de l'intérêt commun, se trouvent affaiblis.

La stratégie de déstructuration du marché interne est en complet décalage avec le discours présentant la ressource humaine comme le pivot de l'économie, et le capital humain comme la richesse la plus précieuse de l'entreprise. La compétence se manifeste dans l'action, à l'instant où le salarié met en œuvre ses capacités. Elle doit être comprise comme un flux plutôt que comme un stock. Elle s'accompagne aisément de pratiques brutales (gestion par le stress, licenciements expéditifs, techniques de démotivation, méthodes de recrutement fantaisistes, mise aux enchères des emplois sur le NET permettant d'embaucher le moins-disant salarial¹⁶, offres de reclassement en Roumanie ou en Chine, « forced ranking » ou classement avant renvoi touchant un pourcentage constant des collaborateurs quelle que soit leur performance absolue...). La mauvaise GRH chasse la bonne et aggrave la fracture sociale. Elle détruit la confiance bienveillante nécessaire à la réalisation de projets communs et transforme le contenu psychologique de la relation d'emploi. Le salarié, désormais, est responsable de ses réalisations. Il doit sans cesse démontrer à son employeur qu'il a bien accompli sa tâche. Il est soumis à une injonction paradoxale : « *Fais ce que nous attendons de toi, mais fais-le de ta propre initiative.* » L'échec donne naissance à un sentiment de culpabilité et ouvre la voie à l'auto-exclusion. Ainsi peut-on tenter de mobiliser le capital humain avec le « libre consentement » de chaque travailleur (Marzano, 2010)¹⁷.

Les entreprises sont soumises à une exigence impérieuse de rentabilité, mais leurs DRH ne peuvent pas rester indifférents à la nécessité de rendre socialement supportables des contraintes économiques implacables. Une communauté de travail ne peut pas se gérer comme un portefeuille de titres financiers. Pour revivifier le lien social, la recherche du bien commun est de plus en plus souvent présentée comme une espérance. La seconde partie va lui être consacrée.

Une espérance fragile : la recherche du bien commun

La multiplication des agences de notation sociale et des normes environnementales ou éthiques montre bien que les entreprises sont exposées au regard que porte la société sur leurs agissements. Elles doivent « rendre des comptes » à un public de plus en plus vaste et de plus en plus attentif au respect des valeurs. Elles ne peuvent plus négliger les conséquences de leur activité sur autrui. Ce changement d'attitude est à l'origine de la notion de responsabilité sociale (ou sociétale) de l'entreprise, ce qui implique une intégration des dimensions marchandes et non marchandes de la gestion. L'idée est entrée dans la littérature managériale au milieu du XXe siècle (Bowen, 1953), mais elle a pris son essor avec le changement de millénaire.

A cette époque, le thème a été institutionnalisé en France par la loi sur les nouvelles régulations économiques (15 mai 2001) imposant aux sociétés cotées la rédaction annuelle d'un rapport social et environnemental. Il a parallèlement bénéficié d'une reconnaissance internationale avec le Pacte Mondial des Nations Unies lancé en 1999, avec un Livre Vert des Communautés Européennes publié en 2001¹⁸, et plus récemment avec l'adoption de la Norme ISO 26 000 le 1er novembre 2010. Il s'agit dans tous les cas de faire entrer les principes du développement durable dans la politique générale des entreprises¹⁹.

16. *Pratique illégale en France depuis la loi sur l'égalité des chances de mars 2006.*

17. *En mars 2011 le thème de la réunion de la section parisienne du MEDEF était « la soumission librement consentie ».*

18. *Ce document contient une définition très large de la RSE : « Intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités commerciales et leurs relations avec toutes leurs parties prenantes internes et externes ... et ce afin de satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables et investir dans le capital humain et l'environnement ».*

19. *En France par exemple, dans le cadre de la « Stratégie nationale de développement durable » adoptée le 3 juin 2003, le Gouvernement s'est donné pour objectif de favoriser « le développement de la responsabilité sociale et environnementale des entreprises, condition de leur bonne gouvernance ».*

La RSE a provoqué un changement de regard sur le management - le passage de la rationalité à la légitimité - et entraîné une extension du périmètre de la GRH. Cette discipline a dû progressivement intégrer des dimensions inédites : égalité professionnelle entre les hommes et les femmes, stress et souffrance au travail, diversité ... , autant de priorités nouvelles dont le but commun est de recréer du lien social dans un climat toujours plus individualiste. La marchandisation des relations sociales a eu des effets dévastateurs sur la cohésion de l'entreprise. Les DRH et leurs collaborateurs peuvent reconquérir une certaine légitimité en participant à l'élargissement du cercle des bénéficiaires de la création de valeur. Dans cette perspective, et pour concilier intérêt général et efficacité microéconomique, deux voies principales ont fait l'objet d'investigations prometteuses : la poursuite d'une employabilité durable et le déploiement d'un management solidaire. Nous les évoquerons brièvement au cours des deux points de cette seconde partie.

La poursuite d'une employabilité durable

Suite naturelle des vertus prêtées au savoir et au développement de l'éducation, la gestion active du capital humain est désormais présentée comme le moteur de la performance de l'entreprise et la garantie de sa pérennité. Elle est devenue le cœur de la stratégie des ressources humaines. La théorie microéconomique a beaucoup contribué à propager ce point de vue dont la source se trouve dans les travaux de Gary Becker. La notion de capital humain (Becker, 1964) met l'accent sur les caractéristiques productives des travailleurs. L'OCDE en donne une définition large : « *Les connaissances, qualifications, compétences et autres qualités possédées par un individu et intéressant l'activité économique* ». (OCDE, 1998). Il s'agit d'un bien immatériel qui peut croître, diminuer ou devenir inutile.

Le capital humain est un concept charnière entre la personne et l'emploi. Il a trois sources principales : l'investissement en formation (capital humain général), l'apprentissage dans l'entreprise (capital humain spécifique) et le simple écoulement de la vie qui développe des capacités relationnelles, des aptitudes à communiquer, à participer à des activités collectives (capital humain biographique) (Cohen, 1999). La mise en relation du capital humain et des métiers exercés dans les unités de production n'a rien d'automatique. Elle se construit dans un jeu conflictuel entre les acteurs sociaux où les comportements de gestion et de recrutement des entrepreneurs exercent une influence dominante. Tous les diplômés ne rentabilisent pas également leurs investissements en formation, en outre ils ne sont pas tous identiquement désireux de l'utiliser.

L'employabilité en GRH devrait être entendue comme une obligation réciproque. L'entreprise, d'un côté, doit entretenir les capacités productives de son personnel, les faire évoluer et les enrichir à mesure des progrès techniques. Elle élargit ainsi le champ des métiers dans lesquels un individu peut être utilisé. Un des buts de la gestion prévisionnelle des ressources humaines est d'identifier les emplois porteurs et les métiers en régression. Elle a ensuite pour mission de transformer les possesseurs de qualifications menacées en candidats potentiels aux postes en développement. Elle y parviendra en mettant en place une organisation qualifiante, ouvrant à ses collaborateurs des parcours professionnels diversifiés et en leur permettant d'acquérir des compétences transférables. Le salarié, de son côté, doit être attentif à l'entretien de ses connaissances, voire à leur amélioration. Il devient acteur de sa propre formation et responsable de sa capacité à occuper un emploi.

Ce double effort, cet intérêt partagé, cette implication conjointe, n'ont pas permis

jusqu'à maintenant de juguler le chômage. Il subsiste dans la relation d'emploi une trop forte asymétrie. La GRH substitue volontiers une promesse d'employabilité à la sécurité de l'emploi (Dietrich, 2010), tandis que le salarié est sommé en permanence de réduire la distance qui le sépare de l'emploi (Friot, 2011) ; les transitions professionnelles deviennent pour lui un processus anxiogène. L'équilibre entre les employeurs et leurs employés ne pourra pas être rétabli sans une intervention de nature politique faisant prévaloir la sécurité de la personne sur celle de l'emploi. La mobilité protégée est un bien public. Elle est nécessaire pour affronter les turbulences de la mondialisation, mais également pour poursuivre un objectif social nouveau : l'employabilité durable. Celle-ci appelle une « éducation récurrente » dispensée tout au long de la vie, dont la mise en œuvre exige une coopération étroite entre le système éducatif et les entreprises.

L'employabilité de populations de plus en plus diplômées est un véritable défi pour le XXI^e siècle. L'allongement de la durée des études stimule les aspirations sans faciliter l'adéquation emploi - formation dans sa double dimension qualitative et quantitative. Cette situation est chargée de menaces de crises sociales. Le management des ressources humaines peut permettre de mieux les affronter en contribuant à la naissance d'une nouvelle relation d'emploi, élément d'une véritable « sécurité sociale professionnelle ». Le droit n'a pas encore réellement consacré ce dessein. Dans notre pays néanmoins, la loi de cohésion sociale, dite Loi Borloo, entrée en vigueur le 1^{er} janvier 2006, contient une disposition de nature à infléchir les comportements : l'obligation de négocier un plan triennal de GPEC pour tout établissement employant 150 personnes et plus²⁰. Elle laisse entrevoir l'émergence d'un devoir d'employabilité, composante centrale d'un management plus solidaire.

Le déploiement d'un management solidaire

L'échec des mécanismes marchands dans la construction d'une communauté de travail fondée sur la confiance offre une opportunité d'intervention à la main visible des directions des ressources humaines. Elles sont bien placées pour tenter d'intégrer une exigence éthique dans les comportements de gestion et de donner à la responsabilité sociale de l'entreprise le rôle de finalité dominante à leurs stratégies. Une telle perspective incite à élargir les objectifs de la firme par la poursuite d'un triple indice de rentabilité résumé par la contrainte des trois P (la Planète, le Peuple, le Profit) permettant de décliner au niveau micro-économique l'exigence de soutenabilité du développement. Elle peut favoriser la naissance d'un management plus solidaire, fondé sur l'édification d'un pluralisme partenarial et épaulé par la mise en œuvre d'une stratégie des ressources humaines proactive, c'est-à-dire construite pour provoquer le changement souhaité.

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences peut être infléchie dans deux directions. D'une part en intégrant l'entreprise dans les politiques de développement local, elle peut conforter nombre de préoccupations d'utilité collective : l'insertion des populations prioritaires (jeunes, chômeurs de longue durée, handicapés ...), l'appui à la création d'emploi (aide aux créateurs d'entreprises, essaimage...), l'amélioration des systèmes de formation (partenariat avec des écoles ou des universités, apprentissage en alternance, mise à disposition de moyens humains et techniques ...), le prêt de travailleurs âgés en surnombre à des collectivités locales, des hôpitaux... mariage inédit du management

20. La crise née en 2008 ne permet pas d'en expliciter clairement les conséquences.

privé et du management public (Thierry, 1996). L'ambition est de mettre certains des participants des « seconds marchés du travail » au service de l'économie solidaire ou de l'économie de proximité, d'insérer la stratégie des ressources humaines dans un projet concerté, dans une dynamique sociale clairement inscrite dans un territoire, de stimuler le tiers secteur pour couvrir certains besoins collectifs non satisfaits par la logique hédoniste traditionnelle.

D'autre part, considérée dans son fonctionnement interne, l'entreprise socialement responsable présente du point de vue de la GRH deux « spécificités méritoires », pour reprendre une expression utilisée par François Bloch-Lainé (Parodi, 1998). Elle contribue à l'élargissement de l'employabilité de ses salariés et elle renforce leur socialisation. D'un côté elle étend l'espace d'insertion de ses collaborateurs, notamment en rendant plus perméable la frontière entre marché primaire et marché secondaire pour faciliter la transformation des « outsiders » en « insiders », des précaires en permanents. D'un autre côté, elle poursuit une nouvelle forme de citoyenneté fondée sur la participation et l'engagement des acteurs, individuels ou collectifs. L'intégration responsabilisante des travailleurs génère de l'implication, c'est-à-dire une adhésion aux valeurs de l'organisation entraînant le désir de continuer à lui appartenir, d'où la volonté de faire des efforts pour elle. Cet engagement améliore la viabilité de la coalition qui permet à la firme d'être durablement créatrice de richesses.

La poursuite d'une employabilité durable et la mise en œuvre de pratiques plus solidaires révèlent un changement des représentations collectives concernant le rôle de l'entreprise dans la société. Il serait prématuré d'en déduire un changement de paradigme, la création de valeur partenariale se substituant à la création de valeur actionnariale. Néanmoins un management décent des ressources humaines peut revivifier le lien social en atténuant l'antagonisme entre la

recherche de la rentabilité individuelle et la préservation du bien commun. Nous y ferons allusion pour conclure.

Conclusion : pour un management décent des ressources humaines

Le management décent des ressources humaines repose sur l'exercice d'une raison humaniste. Il donne à la performance éthique la prééminence sur l'éthique de la performance. Il civilise les relations sociales et restitue un sens à l'activité laborieuse dans la Cité. Cette révision stratégique peut s'inscrire dans le prolongement des efforts effectués par l'Organisation Internationale du Travail pour faire du travail décent l'objectif du XXI^e siècle. Il s'agit d'une norme à vocation universelle que les experts de Genève proposent de mesurer par l'intermédiaire de sept formes de sécurité liées au travail : sécurité du marché du travail, sécurité de l'emploi, sécurité professionnelle, sécurité au travail, sécurité du maintien des qualifications, sécurité du revenu et sécurité de représentation (Standing, 2002). Leur analyse a surtout porté sur l'aspect macroéconomique des choses, mais il est clair que l'entreprise est le lieu principal de construction du travail décent et que les responsables des ressources humaines peuvent retenir comme axes de leur stratégie les différentes sécurités qui viennent d'être énumérées. Ils se rapprocheront ainsi d'un ordre juste, respectueux des droits de l'homme et participeront pleinement à la construction de l'intérêt général. Le projet est ambitieux mais n'est pas indigne de leur intérêt.

Références bibliographiques

Agro, L., Dieu, A.M. & Schoenaers F. (2001). La représentation des travailleurs à l'heure de la flexibilité : conséquences, enjeux, perspectives, *Revue de GRH*, 39, janvier février-mars, 3-14.

Aubrey, B. (2000). *L'entreprise de soi*, Paris : Flammarion.

- Beaucourt, C. & Louart, P. (2000). *Des entrepreneurs dans les franges du salariat*. Contribution à l'ouvrage collectif dirigé par Verstraete, T. Histoire d'entreprendre. Les réalités de l'entrepreneuriat, Cormelles-le-Royal : Editions EMS.
- Becker, G. (1964). *Human Capital*, Cambridge : NBER.
- Bilheran, A. (2011). Prévenir le harcèlement : une responsabilité accrue pour l'employeur, *Sociétal*, 72, 2e trimestre, 58-64.
- Bowen, H.R. (1953). *Social Responsibilities of the Business Man*, New York : Harper Row Broadhurst.
- Castel, R. & Haroche, C. (2001). *Propriété privée, propriété sociale, propriété de soi*. Entretiens sur la construction de l'individu moderne, Paris : Fayard.
- Cohen, D. (1999). *Nos temps modernes*, Paris : Flammarion.
- Dejours, C. & Bègue, F. (2009). *Suicide et travail : Que faire ?* Paris : P.U.F., Coll. Souffrance et théorie.
- Dietrich, A. (2010). L'employabilité à l'épreuve de la RSE ou la RSE à l'épreuve de l'emploi, *Revue de l'Organisation Responsable*, 1(5), juillet, 30-38.
- Dubet, F. (2004). *Critique de la performance comme modèle de justice*. Contribution à l'ouvrage publié sous la direction de Heilbrunn, B. La performance, une nouvelle idéologie ? Paris : La Découverte.
- Dupuy, F. (2005). *La fatigue des élites. Le capitalisme et ses cadres*, Paris : Seuil, Coll. La république des idées.
- Durand, J.P. (2004). *La chaîne invisible. Travailler aujourd'hui : flux tendu et servitude volontaire*, Paris : Seuil, Coll. Economie humaine.
- Ehrenberg, A. (2010). *La société du malaise*, Paris : Odile Jacob.
- Everaere, C. (1997). *Management de la flexibilité*, Paris : Economica.
- Freiche, J. & Le Boulaire, M. (2000). *L'entreprise flexible et l'avenir du lien salarial ?* Paris : L'Harmattan.
- Friot, B. (2011). Le déclin de l'emploi est-il celui du salariat ? Vers un modèle de la qualification personnelle, *Travail et Emploi*, 126, avril - juin, 61-70.
- Galambaud, B. (1994). *Une nouvelle configuration humaine de l'entreprise*. Le social désemparé ? Paris : Editions ESF.
- Gintrac, A. (2011). Le stress au travail, un état des lieux, *Revue Management et Avenir*, 41, janvier - février, 89-106.
- Gollac, M. & Volkoff, S. (2000). *Les conditions de travail*, Paris : La Découverte, Coll. Repères, N°301.
- Habermas, J. (2000). *Après l'Etat-nation*, Paris : Fayard.
- Jeanneau, L. (2008). Renault : des voitures à (mal) vivre, *Alternatives Economiques N° 271*, juillet - août, 71-76.
- Le Goff, J.P. (2003). *Que veut dire le harcèlement moral ?* I. Genèse d'un syndrome, II. Vers un nouvel imaginaire des rapports sociaux, *Le Débat N° 123*, janvier - février et N° 124, mars - avril. (Ces deux articles sont repris dans un recueil publié par l'auteur en 2008, « La France morcelée. » Paris : Folio - Actuel.)
- Louart, P. (2004). *Risque et Responsabilité*. Contribution à l'ouvrage collectif dirigé par Igalens J. Tous responsables, Paris : Les Editions d'Organisation.
- Marzano, M. (2010). *Extension du domaine de la manipulation*. De l'entreprise à la vie privée, Paris : Grasset, Coll. Pluriel (1ère édition, Grasset, 2008).
- OCDE (1998). *L'investissement dans le capital humain*. Une comparaison internationale.
- Parodi, M. (1998). Sciences sociales et spécificités méritoires des associations, *La Revue du Mauss N° 11*, 1er semestre, 136-154.
- Paugam, S. (2009). *Le lien social*, Paris : PUF, Coll. Que sais-je ? N° 3780.
- Périlleux, T. (2001). *Les tensions de la flexibilité*. L'épreuve du travail contemporain, Paris : Desclée et Brouwer.
- Pezé, M. (2008). *Ils ne mourraient pas tous, mais tous étaient frappés*. *Journal de la consultation*. Souffrance et Travail 1997 - 2008, Paris : Village Mondial.
- Standing, G. (2002). *Enquêtes sur la sécurité des personnes : vers un indicateur de travail décent*, *Revue Internationale du Travail*, 4(141), 487-501.
- Supiot, A. (2004). *Le droit du travail*, Paris : PUF, Coll. Que sais-je ? N° 1268.
- Thierry, D. & Sauret, C. (1993). *La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ?* Paris : L'Harmattan.
- Thierry, D. (1996). *L'entreprise face à la question de l'emploi*, Paris : L'Harmattan.

Eric VATTEVILLE

Professeur émérite de sciences de gestion à l'Université de Rouen (laboratoire NIMEC), ancien directeur de l'IAE de Rouen (1993-2003), professeur de GRH à l'ESSCA Angers Ecole de Management. Docteur d'Etat es sciences économiques. Diplôme d'expert-comptable. Licencié en droit. Licencié es lettres.

Ses domaines de recherche concernent principalement la stratégie des ressources humaines, la diversité et la responsabilité sociale de l'entreprise, la construction d'outils d'observation (baromètre RH pour les PME, observatoire départemental de la diversité). Il a notamment rédigé le livre « Management stratégique de l'emploi » (EMS 2003) et il est l'auteur ou le co-auteur d'articles dans la Revue de Sciences de Gestion, la Revue Management et Avenir, la Revue de l'Organisation Responsable et dans plusieurs ouvrages collectifs.