

# INCIDENCES DU NOUVEAU DISCOURS DE LA G.R.H. SUR LA D.R.H.

D. BALLOT

*Ancien Directeur Adjoint des Ressources Humaines Aérospatiale Avions  
Maître de Conférences à l'Université Blaise Pascal de Clermont-Ferrand*

J. P. BROUCKAERT

*Assistant à l'Université Blaise Pascal de Clermont-Ferrand*

C. MURER

*Maître de Conférences à l'Université Blaise Pascal de Clermont-Ferrand*

## INTRODUCTION

Le nouveau discours de l'entreprise serait de considérer son personnel comme un offreur de services, sous-traitant en quelque sorte de l'organisation, qui doit adapter son outil de travail (ses compétences) à l'évolution de l'entreprise.

- Dans un premier temps, nous positionnerons le discours en faisant référence au passé et en plaçant la problématique actuelle de l'entreprise

- Puis nous envisagerons les conséquences :

\* chez l'homme : sur le plan psychologique et comportemental,

\* dans l'entreprise sur le plan juridique, syndical, managérial et politique.

- Enfin nous proposerons quelques solutions possibles permettant de définir de nouveaux indicateurs sociaux et la nouvelle fonction de la D.R.H.

## PROBLEMATIQUE DE L'ENTREPRISE

### RAPPEL DU PASSE

Dans les années 70/80, c'est le discours de fidélisation de l'entreprise.

La mobilité est suspecte, le recrutement coûteux ; il est donc plus rentable pour l'entreprise de conserver son personnel :

- connu, à défaut d'être reconnu,

- formé,

- porteur des valeurs et de l'esprit maison (l'ancienneté y fait quelque chose).

Pour ne pas se tromper dans son recrutement, l'entreprise met en place des procédures "d'embauche" lourdes.

C'est la période où le turn-over est suivi de près... c'est à cet indice que se reconnaissent les bonnes maisons... L'entreprise se doit de récompenser cette fidélité en mettant en place les primes d'ancienneté.

Les années 80 sont les années Marketing, "Marketing social", l'entreprise va utiliser ses nouvelles techniques pour dialoguer en profondeur au même moment avec tous, sur tous les problèmes : de l'organisation du travail à la rémunération en passant par le management et les syndicats...

Certaines entreprises vont jusqu'à publier des socio-types suivant la méthodologie Cathelat du C.C.A.). Au demeurant, les produits sociaux ne changent pas. Le catalogue social des entreprises n'a pas bougé depuis 40 ans alors que les "producteurs" rivalisent d'ingéniosité pour sortir des produits nouveaux.

L'entreprise va créer un tableau de bord social en mettant en place des indicateurs qui, de façon indirecte, permettent de mesurer le climat social de l'entreprise :

- indicateur d'absentéisme

- indicateur d'accidents du travail

- indicateur de qualité

- indicateur de propositions et d'idées nouvelles

## LA SITUATION ACTUELLE

### Les évolutions marquantes (4) :

<p>* Technologiques :</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- l'automatisation</li> <li>- les solutions deviennent vite caduques et entraînent une remise en cause des structures de production</li> <li>- savoir et technique à la disposition de tous</li> <li>- interdépendance des connaissances</li> </ul>
<p>* Economiques :</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- passage d'une économie dominée par le quantitatif et centrée sur le producteur à une économie où le qualitatif domine avec un impératif : l'adaptation instantanée aux besoins du client</li> </ul> <p style="text-align: center;">Ce que certains chercheurs appellent passage de l'ère industrie-commerce à l'ère création communication</p>
<p>* Commerciales :</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- évolution galopante des besoins des consommateurs</li> <li>- les entreprises en avance ne vendent plus des produits mais des concepts</li> <li>- réduction des cycles de vie des produits</li> <li>- passage du consommateur segmenté au consommateur fragmenté</li> </ul>
<p>* Sociales :</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- entreprise comme espace social le plus important de cette fin de siècle</li> <li>- dérégulation (ex. : actions de coordination dans les conflits)</li> <li>- effondrement des syndicats</li> </ul>

### Les valeurs génératrices de richesse

- \* Le temps (Inventer le futur, SONY...)
- \* La qualité (EFQM, Malcom Baldrige Award)
- \* La maîtrise des coûts

### Les caractéristiques problématiques de notre époque

- \* L'instabilité
- \* L'imprévisibilité
- \* La complexité
- \* L'irrationnel

Tout ceci conduit aujourd'hui l'entreprise à changer son discours. De client de l'entreprise "fournisseur", le personnel devient fournisseur de l'entreprise cliente.

### *LES CONSEQUENCES DE CE NOUVEAU DISCOURS*

#### CHEZ L'HOMME

#### SUR LE PLAN PSYCHOLOGIQUE ET COMPORTEMENTAL

L'entreprise rompt ses liens affectifs pour développer des liens commerciaux basés sur des échanges de prestations négociées :

- descriptions de postes précises avec des objectifs clairs et des critères de mesures de la performance affichées,

- une organisation permettant de discerner les responsabilités

- de nouvelles relations sociales où le professionnel et le professionnalisme vont être majoritaires et où les échanges vont être mieux définies, plus exigeants au niveau du temps, des moyens, des mesures, où va être déterminé un espace nou-

veau de communication active... chacun va devoir définir ses propres besoins, ses cibles pour rechercher une communication professionnelle et non plus une communication sociale ou culturelle. C'est aussi une façon de décloisonner.

C'est l'exaltation du professionnalisme dans l'entreprise par la recherche de la meilleure performance. Chacun va vouloir activer son capital expérience, compétence, pour développer un capital confiance et se garantir l'avenir par un savoir-faire actualisé... C'est explorer les perspectives de développement par un questionnement responsable de l'organisation pour connaître sa stratégie, ses résultats, ses objectifs et ses besoins en compétences.

Indépendamment de la répercussion culturelle de cette approche, le professionnel devra en faire l'analyse pour en déduire sa stratégie personnelle et son comportement. Que deviennent, dans cette problématique, les initiatives telles que : les cercles de qualité ou carrefour d'échanges et de progrès, le "projet d'entreprise"...? Que deviennent, dans cette perspective, les tableaux de bord avec des critères comme : l'absentéisme, les accidents du travail, les variations de la mesure, de la qualité, le turn-over... ?

Les outils de Gestion de Ressources Humaines prennent alors un nouveau sens.

- Les entretiens annuels qui sont encore perçus comme des fins ou des objectifs de Direction R.H ou/et de Président (nous connaissons des entreprises dont l'objectif est de faire X% d'entretien, indépendamment de leur utilisation... permettant de justifier certaines fonctions de l'organisation) deviennent des outils de négociation.

- Où la performance de la communication interne ne se situe pas dans le nombre de journaux mais dans leur qualité à donner des orientations utilisables immédiatement par les cibles.

- Où les descriptions de postes ne sont pas seulement des outils de communication, de classement, de justification, mais deviennent des éléments essentiels du contrat.

Responsabilité, autonomie, tel est le discours des grandes organisations françaises dans le domaine de la GRH ou passage de l'âge enfant à l'âge adulte. Mais qu'a fait l'entreprise pour préparer le personnel à cette période certes intéressante ? L'a-t-elle doté des expériences, des connaissances lui permettant d'exercer sa responsabilité d'homme d'entreprise....?

Il est vrai que les outils de GRH peuvent être cette étape préparant à l'autonomie. L'ont-ils été vraiment ? Interrogeons les syndicats et le personnel pour savoir ce qu'ils pensent de la gestion

prévisionnelle des emplois et des compétences par exemple. Plus personne n'y croit, l'entreprise elle-même y croit-elle ?

- Alors ce discours risque d'être pour certains, les plus faibles, une mystification, un leurre, peut-être une raison pour conduire élégamment quelques uns vers la sortie.

- Alors ce discours risque d'avoir des effets dévastateurs sur le psychisme et le comportement de l'individu, avec des sentiments d'insécurité, d'abandonnisme, conduisant à la rupture, au stress... voire, un comble, à la dépendance !

- Alors ce discours peut exalter des comportements individualistes qui existent déjà très largement dans l'entreprise, à tous niveaux, mais surtout vers le haut de la pyramide et entraîner une perte de confiance, une suspicion vis à vis de l'entreprise, vis à vis des personnels et générer des conflits.

L'entreprise se donne ainsi une nouvelle identité culturelle, déniait l'esprit communautaire et collectif au profit de l'individualisme.

## DANS L'ENTREPRISE

### SUR LE PLAN JURIDIQUE

Il semble nécessaire de mettre en place un nouveau contrat de travail basé sur l'échange de prestations, s'inscrivant dans un programme précis et devant intégrer les moyens à mettre en oeuvre pour obtenir les résultats (opposé à ce qui se passe dans la DPPO qui est la négation de la négociation)

Le nouveau contrat utilisera de préférence de nouveaux termes :

- mission pour poste (pour insister sur le caractère temporaire de l'action)

- résultat pour qualification (c'est le caractère final qui importe et non pas les moyens)

- facture pour salaire (pourrait intégrer les assurances... et pour bien montrer le caractère factuel de la négociation et du contrat)

- cahier des charges pour devoir (horaires). C'est la détermination et l'atteinte d'objectifs avec l'obligation de résultat

- fournisseur agréé, certifié, homologué, à la place de statuts. C'est la qualité des compétences qui déterminera un type de relation avec l'organisation...

Que deviennent ici les critères du tableau de bord social ?

- l'absentéisme n'a plus de sens

- le badage : préhistoire du domaine social

- la qualité : une nécessité mais qui perd sans sens d'indicateur de motivation ou de dérèglement social.

Dans cette optique, que devient la responsabilité civile du chef d'entreprise ? Elle est celle du donneur d'ordre ou d'un chef d'entreprise qui devient "hôtelier" dans le cas d'un travail in situ. Une nouvelle forme de prestation sociale pouvant être assumée par le prestataire de service ainsi que les garanties en cas de perte de marché...

### SUR LE PLAN SYNDICAL

Dans cette perspective indépendante et individualiste du travail, quel rôle vont jouer les syndicats ? Ont-ils encore leur place ? Sont-ils prêts à vivre cette situation ?

Jusqu'à aujourd'hui, ils se sont intéressés de façon caricaturale qu'aux problèmes de forme du contrat de travail ou de l'emploi : organisation (horaire, sécurité, etc...), salaires, définir les effectifs (mais ce n'est pas l'emploi)

Si le code du travail français à accru le rôle du CE en matière économique et financière, il doit être aussi consulté en particulier sur : la politique de recherche, les nouvelles technologies mais les syndicats préfèrent leur rôle social ou revendicatif (plus marketing, quoique, aujourd'hui ?)

Demain, ils devront être plus stratégiques pour conseiller au mieux les membres adhérents et négocier au plus serré avec les donneurs d'ordre. Ils devront mieux comprendre les situations pour orienter vers de nouveaux marchés de l'emploi et des compétences. Ils devront être plus imaginatifs pour trouver de nouvelles formes de négociation et de revendication ou le développement social sera relégué au second ordre au profit du développement économique et personnel.

### SUR LE PLAN MANAGERIAL ET POLITIQUE

Dans cette perspective, que deviennent les chefs et les managers ? Disparus ? non mais transformés en négociateurs. Pourquoi pas !

Définir le management comme étant "plus un art qu'une science", c'est penser que s'il est nécessaire de considérer le management comme une discipline devant se fonder sur un corps de connaissances, l'exercice de ce pouvoir n'est pas extrinsèque à l'individu qui deviendrait manager par l'assimilation d'un savoir théorique (Mintzberg), mais est intrinsèque à l'individu et repose sur des qualités personnelles.

Le management plus un art qu'une science, définit un espace affectif dominant où l'appréciation faite par le manager peut paraître irrationnelle. Elle prend une dimension esthétique. Qu'en est-il du rôle de négociateur ? Plus un art qu'une science. Voilà une possibilité d'orientation possible des managers et des négociateurs ! Indépendamment de la boutade, considérer son personnel comme un fournisseur, c'est permettre aux chefs, aux managers, de devenir "négociateurs" s'ils le souhaitent, mais sur le plan politique c'est une redistribution de pouvoir.

A bas le pouvoir de sanction... même si la négociation est rompue du fait de l'entreprise, sauf perversion c'est que la présentation était défectueuse et/ou l'argumentation insuffisante. Que devient le pouvoir de coercition... il existe toujours mais sous une autre forme, plus rationnelle et étayée sur des données objectives (temps, coûts, etc)... Cela revient à jouer à armes égales, à organiser un partenariat, forme la plus évoluée de la sous-traitance.

### **LES ACTIONS A CONDUIRE**

**1- Former le personnel à l'orientation, à l'éducation des choix.** Toute politique sociale d'entreprise qui prêche la responsabilité et l'autonomie doit consacrer un budget formation à cette discipline.

**2- Former les managers à l'orientation.** Ils sont les mieux placés pour connaître la personnalité globale des individus mais ils sont démunis face à cette nouvelle dimension de leur mission.

**3- Publier les compétences dont l'entreprise a besoin.** Les entreprises françaises ne connaissent pas les compétences dont elles ont besoin (Cf. article Harvard-L'Expansion/Hiver 90-91). Comment orienter sans repères, sans la moindre topologie des lieux... sans perspectives, pas d'opportunités.

**4- Révéler les talents et valoriser l'histoire des personnels.** Les entreprises se sont lancées dans la GPEC, la mobilité, la recherche de surcompétence par crainte de "manque". Comportement normal en période difficile... mais le problème n'est pas le manque, mais le stockage des compétences inactivées.

L'entreprise est assise sur des stocks de savoir liés à la formation initiale mais surtout à l'expérience.

Face à ce problème, l'entreprise doit travailler à flux tendu de compétences. Combien de temps perdu, d'argent gaspillé pour recruter le profil rare à prix d'or mais que l'entreprise a certainement déjà stocké... générant, de surcroît, déception et démobilité.

L'organisation ne sait pas valoriser l'histoire de son personnel. Elle se souvient de son passé récent, environ 5 ans, mais a oublié toutes ses expériences privées et professionnelles. La connaissance des talents des individus est précieuse pour l'entreprise et peut être un facteur déclenchant une orientation, des exploitations nouvelles.

### **5- Faire des outils de GRH des moyens et non des fins.**

Combien coûte un entretien annuel ?

Pour un cadre supérieur : environ 15 heures

Pour un cadre : environ 12 heures

Le calcul pour l'entreprise de cet investissement est facile à faire. Celui-ci devient vite un coût et un sujet de plaisanterie quand ces entretiens ne sont pas utilisés.

Les DRH ont créé des outils intéressants, cartographie des emplois, descriptions et évaluations des postes, etc... mais qui restent dans l'entreprise un travail confidentiel de quelques techniciens de la fonction qui analysent et publient à l'usage d'initiés ou de directions des statistiques dans le meilleur des cas, ou des outils de communication pour faire diversion dans d'autres cas, alors que les managers et le personnel restent démunis, sous informés quant aux possibilités qu'offre cette stratégie. Pourquoi ne pas créer une bourse des compétences dont la fréquence devrait être déterminée en fonction des plans...

### **6- En mettant en place une communication répondant plus aux besoins élémentaires du personnel :**

\* situer son salaire (en interne, dans l'environnement)

\* situer ses performances (en interne)

\* situer ses compétences

par rapport au temps

par rapport à la stratégie

\* évaluer son entreprise sur ces différents points

\* évaluer son management (ce qui peut être considéré comme une nouvelle forme d'intéressement)

La communication stratégique passe après.

**7- En mettant en place des systèmes de rémunération tenant compte de l'organisation du travail (individuel et/ou collectif) et du discours managérial.** Il ne serait pas insensé de voir, à terme, des systèmes de rémunération où la partie aléatoire (intéressement, participation) pourrait prendre une place plus importante...

### **QUEL ROLE POUR LE D.R.H. ?**

- D'abord un praticien de la décision stratégique comme le directeur financier, en tenant compte de son capital humain, de sa capacité d'endettement (sureffectif etc...)

- Puis un interprète de la décision stratégique pour la traduire en donnée qualitative dans le domaine des compétences et de l'emploi, et en données quantitatives dans le domaine des effectifs, de la masse salariale.

- Enfin, il doit être consultant de l'organisation mais pas en marge de celle-ci, ce positionnement détruirait les propos précédemment tenus, mais en son milieu, tourné vers la direction, l'encadrement et le personnel...

### **CONCLUSION**

Nous pensons que l'orientation et le développement personnel doivent être l'assise des stratégies de GRH pour les années futures.

Nous avons observé une entreprise qui a fait ce choix dans un environnement concurrentiel difficile et social très troublé et qui est devenue en l'espace de 3 ans la plus performante de son marché, fleuron de son groupe et exemple dans le domaine social.

Nous formulons donc plusieurs hypothèses :

- l'orientation et le développement des personnels sont un facteur de développement économique de l'entreprise et des personnels, dont la variation a une incidence sur les résultats.

- l'orientation et le développement des personnels permettent une stratégie ad-hoc (l'orientation précède la stratégie).

LIVRES

BEYSEYRE-DES HORTS : Vers une gestion stratégique des Ressources Humaines.

Editions Organisation

BRABET, BOURNOIS : Repenser la GRH - Editions Economica

CHEVALIER : Cercles de qualité et changement organisationnel - Editions Economica

CROZIER : L'entreprise à l'écoute - InterEditions

PERETTI : Ressources Humaines-Editions Vuibert

SALOFF-COSTE : Management systémique de la réalité - Editions Aditech

SERIEYS : Mobiliser l'intelligence de l'entreprise - Entreprise moderne d'édition

VINCENT : Des systèmes et des hommes - Editions d'Organisation

ARTICLES

\* The marketing of social causes : the first 10 years Journal of Marketing, fall 1980-24-33 - Karen F.A. FOX and Philip KOTLER

\* Quand les salariés évaluent leur entreprise ... et leur salaire - Entreprise et Carrière n°178

\* Un chef au dessus de la moyenne - L'Express n°61

\* Les grands groupes ne connaissent pas leur métier

C.K. PRAHALAD et Gary HAMEL - Harvard/l'Expansion, Hiver 90-91

\* Le rôle stratégique du DRH au sein de l'équipe dirigeante

J.C. WEISBECKER - Article personnel n°336

\* Les styles de vie. Des concepts, des méthodes et des informations pour une prospective sociale

CATHELAT - Futuribles Avril 81