

Fonction ressources humaines : histoire d'une capitulation

La fonction RH cherche aujourd'hui les voies de sa refondation. Trop souvent réduite à un rôle de prestataire interne pour la maîtrise du risque juridique, de plus en plus externalisée quand elle s'occupe de recrutement et de formation, elle doit prouver sa capacité à repenser le travail au-delà de la gestion des contrats et des relations sociales ou même de l'emploi.

© XAVIER BARON

Xavier Baron est professeur associé en sociologie à l'université de Versailles-Saint-Quentin-en-Yvelines et professeur affilié à l'ESCP Europe. Après une carrière en entreprise dans le domaine de la gestion des ressources humaines, il mène des activités d'enseignement, de recherche et de conseil. Il est notamment intervenant-chercheur au sein du cabinet Atemis.

L'APPARITION DE LA GESTION des ressources humaines (GRH) comme fonction à part entière, dans les années 70-80, correspond à un moment d'investissement. Les entreprises ont parié sur la pertinence d'une optimisation par la maîtrise des pratiques sociales, d'une ambition de régulation politique des décisions individuelles et collectives à l'aide de procédures et d'instrumentations. Cela exprimait un pari et une volonté. Devant la montée de la complexité, appliquer des politiques délibérées a été perçu comme une des conditions d'obtention de la performance. Cela s'est révélé utile dans un moment où le compromis fordiste (conformité contre sécurité) montrait ses limites. Professionnaliser les pratiques sociales héritées de ce compromis était nécessaire dans le contexte d'une croissance durablement ralentie du fait de la saturation progressive des marchés industriels. Avec la GRH de ces années-là, la pensée taylorienne et les relations hiérarchiques nées de la subordination salariale ne sont pas remises en cause. Elles ont été revues partiellement à l'aune de la critique

« soixante-huitarde »⁽¹⁾ et souvent, d'une vision humaniste (prévention, équité, paix sociale). Cette période est révolue et la fonction RH cherche les voies d'une refondation, au-delà d'un accompagnement de l'érosion du modèle fordiste.

Grandeur et décadence de la gestion des RH

Avec le recul, on voit bien comment les années 70-80 ont été un âge d'or de la gestion des ressources humaines. Cette fonction s'est constituée par différence avec « l'administration du personnel » et le traitement de ce qu'il était convenu d'appeler les « affaires sociales ». Elle correspond à l'ambition d'une mise en œuvre volontariste de pratiques sociales

▼ LES POINTS FORTS

- * **La gestion des ressources humaines** a connu son âge d'or dans les années 70 et 80. Elle portait alors une véritable ambition gestionnaire, au moins dans le contexte de la fin du modèle fordien.
- * **Depuis le milieu des années 90**, cette ambition a reculé, au point qu'on peut même parler de « capitulation » de la fonction RH.
- * **Cette défaite**, voire cette déroute, découle d'une renonciation des directions elles-mêmes à gouverner le travail au-delà de l'optimisation à court terme d'une « ressource ».

cohérentes⁽²⁾, explicitement mise au service de politiques délibérées tendues vers la performance. Il s'est agi de concevoir, de conduire et de contrôler les processus de prises de décisions opérationnelles afin d'assurer la traduction de politiques en actions de mise en œuvre (acquisition, intégration, mise en efficience de la main-d'œuvre).

Ces processus – puisqu'il s'agit de gestion – reposaient sur des décisions devant être prises par les personnes ayant compétences, en temps opportuns, et à l'aide des informations nécessaires à la qualité des décisions opérationnelles.

Une instrumentation et un professionnalisme des RH ont ainsi été élaborés pendant cette période pour piloter ces processus (via la formation, l'évaluation et l'entretien annuel par exemple), justifier les décisions (comités de carrière) et produire les informations nécessaires (systèmes d'information RH, référentiels de compétences, bilans et audit sociaux). Cette ambition gestionnaire a rompu partiellement avec le concept de poste. Elle a trouvé un « objet » privilégié dans les individus. Socialement, elle a fait grand usage du concept d'emploi, parfois au détriment du travail réel et des organisations concrètes. De nombreuses innovations ont alors permis d'instrumenter les processus de gestion des parcours, les recrutements, la mobilité, l'accès à la formation. Les pratiques de rémunérations se sont enrichies de parts variables et d'individualisation. La gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences (GPEC), par exemple, a porté les espoirs de régulation des flux de main-d'œuvre, voire de prévention des inadéquations entre besoins et ressources. Les années 70-80 ont ainsi été une période de promotion de la fonction RH, notamment quand elle a su s'adosser à quelques acquis des sciences humaines (psychologie, sociologie).

De l'affaiblissement de la fonction ressources humaines...

A peine mature cependant, au mitan des années 90, cette ambition gestionnaire et la fonction qui la porte entament un mouvement de recul. Depuis près de vingt ans, les fonctions RH régressent. Ce constat sévère pourrait être développé et illustré. Ce n'est pas notre propos ici⁽³⁾. Ajoutons simplement qu'en leur sein les fonctions formation, structurées un peu plus tôt (dès le milieu des années 70), sont probablement parmi les plus sinistrées aujourd'hui.

L'apparition de fonctions RH dans le secteur public, et tout particulièrement dans les grandes collectivités territoriales à partir du milieu des années 2000, ne contredit malheureusement pas la tendance de fond. Elle illustre le décalage temporel d'un mouvement qui a concerné le secteur privé vingt ans plus tôt. La « modernisation » prépare la dérégulation

et la financiarisation clairement entamées depuis 2007 avec le *new public management*, sous le prétexte (légitime) et sous la pression (bien réelle) des déficits publics. Les fonctions publiques centrales, territoriales et hospitalières sont désormais enjointes de se moderniser, c'est-à-dire de rompre avec les mécaniques bureaucratiques. Ce mouvement de « gestionnarisation » fait bien apparaître un métier de DRH dans leur sein⁽⁴⁾. Mais ce n'est pas d'abord de gestion,

au sens d'une professionnalisation pour déployer des politiques délibérées au service de la performance, dont il est question. L'introduction d'une rhétorique et de la forme gestionnaire participe surtout d'une légitimation des rationalités financières. Sur les débats à l'œuvre dans les services publics, c'est politiquement qu'il est possible et nécessaire de répondre. L'enjeu de restructurations des moyens des collectivités pour dépasser le mille-feuille administratif, la rationalisation des structures de santé, la pertinence de choix en faveur de services sociaux ou de services culturels low cost..., ne relèvent ni d'une loi de la nature (ou des marchés), ni de l'effet de règles (même budgétaires). Il y a une pertinence au développement

de la restauration rapide, de transports et de services bancaires (de qualité) à bas coûts... Il n'est pas choquant de produire des services publics à bas coûts. La gestion doit politiquement répondre aux questions qui se posent pour mettre en œuvre des choix eux-mêmes politiques. Elle ne peut en aucun cas les justifier.

Pour autant, dans le public ou dans le privé, l'ambition de gestion des ressources humaines consiste à porter des politiques de management qui ne découlent ni de la règle bureaucratique, ni des prétendues lois du marché. C'est une ambition qui se présente en concurrence, voire en contre-pouvoir relativement aux logiques de marché comme des rationalités techniques, bureaucratiques et financières. Il est ainsi normal et sain que le porteur de cette ambition, le DRH, soit perçu souvent comme un « empêcheur de fabriquer en rond » du point de vue des managers opérationnels. Le DRH est précisément pertinent lorsqu'il limite souvent et même contredit parfois l'expression des tensions existant entre les offres et les demandes, ou quand il module l'application de règles inadéquates. Son rôle n'est pas dans une simple facilitation des transactions de marchés ou dans le respect de règles. Il n'est pas là non plus pour rendre service aux managers, mais pour appliquer une politique, celle de la direction. Il n'est pas là pour complaire aux rationalités locales et aux souhaits immédiats des managers opérationnels. Il fait de la politique. Dans ce métier de DRH qui n'est pas confortable, il est normal d'avoir à batailler pour imposer à un directeur d'usine qui ne veut pas de fauteuils roulants dans ses ateliers une politique d'emploi de travailleurs ➤

A l'origine, la fonction RH était mise au service de politiques délibérées tendues vers la performance.



➤ handicapés. Il est fréquent d'imposer des mobilités contre l'avis d'un responsable direct. Un DRH est précisément efficace et légitime quand il promeut des politiques de recrutement et d'intégration régulant le recours aux formes précaires d'emplois (même légales) ou résistant à l'externalisation sur des fournisseurs aux abois. Encore faut-il pour cela qu'il trouve une légitimité, non dans l'application d'une règle (bureaucratique) mais dans un pouvoir fondé sur l'application de volontés de directions. A défaut – et c'est bien la tendance à l'œuvre –, il sera numérisé.

... à la capitulation des ambitions politiques des directions

Dès le milieu des années 90, le pilotage à vue (flexibilité/adaptabilité) est devenu une vertu parée des atours de la modernité. De fait, les fonctions RH n'ont cessé de reculer au fur et à mesure que progressait la défiance dans la politique, dans les dirigeants et finalement, dans l'avenir lui-même. La volonté (la capacité?) de diriger s'est effacée, laissant le terrain libre au marché. Instrumenter les marchés, pour des formes de régulation à minima (avec parfois l'argument de la RSE) est alors la voie de repli qu'ont empruntée, l'une après l'autre, les fonctions RH. Faute d'être en charge de politiques, elles ont accepté dans un premier temps de n'être plus qu'une fonction de prestation, une fonction qu'on leur a demandé de « partager ». Elles sont réduites aujourd'hui à occuper le strapontin de *business partner*. Elles sont privées des dimensions régaliennes, elles ne dirigent plus. Elles pressent, exécutent, animent. Bref, elles accompagnent. En 2015, ce n'est pas seulement un recul des fonctions RH que l'on constate. C'est une capitulation, conséquence d'une renonciation des directions elles-mêmes à gouverner!

Certes, il reste à la fonction des domaines réservés. La protection contre le risque juridique né du droit du travail, la maîtrise du droit de la Sécurité sociale, l'animation des instances représentatives..., restent l'apanage des fonctions RH. A défaut de politiques délibérées (au double sens de « volontaires » et discutées), l'option qui s'est imposée dans les entreprises ces vingt dernières années a été de limiter progressivement la fonction RH à la mise en œuvre (au meilleur coût) des instruments « facilitant » le bon fonctionnement du marché. On met alors en place des bourses aux emplois, des dispositifs de maintien de l'employabilité (en référence au marché externe de l'emploi), du droit individuel à la formation (DIF) non financé, des entretiens d'orientation pour ceux qui en font la demande, la gestion des talents (un oxymoron masquant le renouvellement des élites), des plans de départs (forcément) volontaires, des entretiens en self-service sur intranet... La fonction RH trouve alors grâce à condition tout à la fois de réduire ses coûts, d'accélérer sa propre externalisation (notamment la formation) et même de devancer le mouvement de dérégulation (du temps de travail, des classifications, des statuts d'emplois).

Ce recul de l'ambition gestionnaire n'était pas écrit. Si l'on peut entendre que la montée en individualisation, en incer-

titude et en flexibilité heurte frontalement les vertus de stabilité et de protection du compromis fordiste, l'ambition gestionnaire a justement des arguments dans la volonté de mieux maîtriser la complexité d'un monde plus ouvert et en mutation. C'est quand la route est sinueuse et la visibilité réduite qu'il faut anticiper. C'est justement lorsque la protection des salariés n'est plus facilitée par la croissance et la pénurie de main-d'œuvre que la politique doit prendre le relais. C'est bien cet enjeu, au service d'un modèle de production toujours industrialiste, qui a justifié l'apparition et la montée en puissance de la fonction RH face aux mutations de la globalisation et de la financiarisation.

Une pensée qui n'intègre pas les mutations du travail

Aujourd'hui, la confiance est perdue s'agissant de la pertinence de la politique, d'une capacité à exprimer des choix et des volontés de dirigeants pour obtenir la performance. Le pari de la soumission aux lois du marché (présentées comme naturelles) et aux rapports de force financiers (présentées comme irréductibles) gagne du terrain. L'ambition de gestion des ressources humaines recule.

Une quadruple évolution

Ce renoncement de la GRH est l'effet d'une quadruple évolution. C'est une victoire idéologique du libéralisme sur l'humanisme, allant jusqu'à nier la politique et le social dans la sphère de l'économie. C'est l'impasse du modèle industriel face au développement durable qui fait naître une pléthore de main-d'œuvre à l'échelle mondiale. C'est la financiarisation de l'économie qui met le travail en invisibilité. C'est enfin la mutation du travail lui-même, devenu intellectuel et serviciel, qui invalide les recettes de la productivité.

Dans la bataille idéologique (la gestion, ce sont des croyances instrumentées), la pensée libérale, faisant du marché le meilleur outil d'optimisation et de valorisation de l'activité économique, marque des points depuis Margaret Thatcher⁽⁵⁾ et Ronald Reagan. Cette pensée s'est nourrie d'un rapport de force durablement défavorable aux « apporteurs de travail ». La globalisation offre en effet aux apporteurs de capital la possibilité d'exiger des entreprises qu'elles accèdent à des réserves de travailleurs immenses, de plus en plus qualifiées et mobilisables. A partir du moment où l'idée s'est imposée que les hommes (pas seulement leur travail) constituent une ressource, ils sont une dépense. Devant la saturation des marchés de biens tangibles, la croissance est durablement en panne. Parce qu'elle n'est pas rare (croissance ralentie, automatisation), la ressource humaine est dévaluée. Jadis investissement, elle est devenue un coût.

Globalisation, chômage de masse, gains de productivité ont d'abord percuté les emplois de l'industrie, automatisables et délocalisables dès les années 80-90. L'informatisation aidant, le secteur tertiaire classique a été touché pendant la décennie 1995-2005. C'est aujourd'hui au tour des compétences et des activités intellectuelles « numérisables »

de basculer. La main-d'œuvre même jeune et qualifiée, quel que soit son coût, est trop chère.

Ce déséquilibre a trouvé un puissant relais dans le mouvement de financiarisation lancé aux Etats-Unis au début des années 70 et relayé en France après 1983. L'activité économique n'est plus finalisée sur une offre de valeur d'utilité sociale, mais sur une exigence de rentabilité a priori. La qualité (le sens de l'activité) ne conduit plus l'initiative. Elle est subordonnée à la rentabilité des capitaux investis par des opérateurs indifférents à la finalité productive et aux moyens employés pour obtenir la compétitivité requise. L'homme au travail est assimilé aux équipements, aux matières et aux moyens financiers. Le travail n'est plus appréhendé qu'à travers les indicateurs de coûts associés à sa mobilisation.

Cette victoire à la Pyrrhus s'est nourrie d'une lacune dans la capacité à accompagner la montée en intellectualisation du travail (informationnel, communicationnel et relationnel). Le passage d'une économie tirée par l'industrie à une économie tirée par les services n'a pas encore trouvé de traduction dans un modèle économique compatible avec l'exigence d'un développement durable. Au contraire d'une valorisation du travail, la course en avant à la rentabilité à court terme contribue à sa mise en

invisibilité et, derrière lui, à un déni des hommes qui l'exercent et en vivent. Cette mise en invisibilité est accélérée par la dématérialisation croissante et la servicialisation de la production, y compris industrielle. Cette production est valeur, mais elle n'est ni mesurable ni dénombrable. Toujours plus intellectuel, relationnel et informationnel, le travail reste la source de valeur économique, mais il n'est pas observable simplement et aisément comme l'était celui de l'artisan, du paysan et de l'ouvrier. Le travail n'est plus visible, ni par l'observation directe, ni par la mesure de sa production (immatérielle, servicielle), par ces métriques addictives chez les ingénieurs et les contrôleurs financiers.

Une refondation au service de quelle performance ?

Le nouvel esprit du capitalisme, manifesté par exemple dans le *lean management*, a pu constituer une réponse, pour partie en rupture. Il a permis d'intégrer la critique soixante-huitarde de l'autorité et de prendre en compte certaines aspirations à l'autonomie et à l'individualisation. Mais il ne (re) connaît toujours pas le travail comme source de valeur. Ce n'est pas le sujet des intérêts financiers, mais c'est aussi faute de savoir le mesurer et le monétiser convenablement. Tant que la possibilité de valoriser la production, dénombrable et mesurable, était au rendez-vous, le taylorisme a trouvé une légitimité. Indépendamment de ses limites, il

avait pour avantage d'asseoir des gains de productivité par intégration de la technologie et par le compromis protecteur fordiste. Ce n'est plus le cas. Divisé ou de qualité, mutilant ou expressif, le travail n'est plus lisible. Ses potentiels et la réalité de création de valeur du travail ne sont pas « appréciables » ou transformés en valeur monétaire sans des efforts d'évaluation. Faute de dispositifs négociés et régulés, le travail ne trouve pas sa juste rémunération, tout comme d'ailleurs certains emplois perdurent sans exiger suffisamment de travail. Cette valeur est toujours d'utilité

sociale, mais elle est aujourd'hui servicielle. Elle réside dans une modification de l'état du bénéficiaire/client/usager, ou d'un élément de l'environnement de l'état du bénéficiaire et non dans des logiques de volumes. Les produits – et heureusement ! – ne sont pas la valeur, ils sont un vecteur d'utilité sociale par l'usage. Dans une économie postindustrielle, les services ne sont pas seulement au service des produits. L'avenir des produits dans une économie désormais tirée par les services, compatible avec le développement durable, est d'être au service des services. Dans cette mutation, l'intellectualisation du travail compte pour une grande part, tant la production servicielle y recourt à tous les niveaux de qualification.

La financiarisation recouvre le processus de création de valeur, les technologies masquent le travail réel et les syndicats ouvriers sont en perte continue d'influence depuis quarante ans... Même dans son âge d'or, la fonction RH s'est trompée d'objet. Elle a traité d'emploi et d'individualisation, mais en restant dans le cadre du rapport de subordination. Le salariat n'a que 150 ans, mais c'est de son dépassement qu'il est urgent de traiter. Les enjeux de compétitivité et de développement durable requièrent une capacité à penser le travail, non pas comme subordonné, mais en tant qu'il produit de la valeur sous condition d'expression de soi dans l'autonomie et la coopération. La fonction RH a connu une éphémère promotion en accompagnant la fin du modèle industriel. Elle fera sens comme fonction gestionnaire si elle traite des nouvelles conditions de la performance, c'est-à-dire d'un enjeu politique à construire dans le champ de l'organisation de et du travail. (6)

1. Une modernisation (management participatif par objectif, individualisation, gestion par projet...) notamment analysée par Luc Boltanski et Eve Chiapello dans *Le Nouvel Esprit du capitalisme*, Gallimard, 1999.
2. Bernard Galambaud, *Si la GRH était de la gestion*, 2002, éditions Liaisons.
3. Bernard Galambaud, *Réinventer le management des ressources humaines*, 2014, éditions Liaisons.
4. L'association des DRH des grandes collectivités territoriales a vu le jour en 2007.
5. On se rappelle les formules célèbres de Maggie : « There is no alternative », le fameux Tina, et « There is no such thing as society » !
6. Laurent Duclos, « Les conditions de travail comme conditions du travail », *La Revue des conditions de travail*, n° 1, octobre 2014, Anact.

La course à la rentabilité à court terme contribue à la mise en invisibilité du travail.

