

Ressources Humaines



PASCAL BRAUN

CLOTILDE CORON

Le rôle politique de la fonction RH

Du projet stratégique
à sa mise en œuvre opérationnelle

DUNOD

Éditorial : Marie-Cécile de Vienne et Sara Pereira

Direction artistique et couverture : Studio Dunod /

Photos : Pascal Braun ©Studio Photo Up ; Clotilde Coron ©FNEGE Médias 2021

Mise en pages : Nord Compo

Illustration couverture : © aurielaki/Shutterstock

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du

Centre français d'exploitation du droit de copie (CFE, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, 2021

11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff

www.dunod.com

ISBN 978-2-10-081813-6

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122.4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

À Ariane et Aurore

Remerciements

Nous remercions Dunod de nous avoir fait confiance et de nous avoir permis d'écrire et de publier ce livre sur un sujet qui nous tient tous les deux à cœur. Au sein de Dunod, notre gratitude va tout particulièrement à Marie-Cécile De Vienne dont les commentaires et réactions nous ont permis d'avancer dans notre réflexion et d'améliorer la lisibilité de notre ouvrage, ainsi qu'à Sara Pereira pour les échanges dans les dernières étapes.

Nous remercions chaleureusement les personnes qui nous ont amenés à travailler et réfléchir sur le travail politique de la fonction RH par leurs travaux ou leurs commentaires, notamment Pierre-Éric Tixier, Emmanuelle Marchal et Frédérique Pigeyre.

Nous adressons notre profonde gratitude aux personnes qui nous ont ouvert l'accès à des terrains riches et passionnants au sein des entreprises, et les personnes qui nous ont accordé du temps lors des entretiens. De la même façon, nous adressons nos remerciements les plus sincères aux cinq personnes qui ont témoigné dans cet ouvrage : Thomas Girard, Mathilde Bouchard, Pierre-Olivier Ruchenstain, Xavier Pinon et Marlène Courtiol.

Nous tenons également à remercier nos collègues ou ex-collègues de BearingPoint, de l'IAE Paris et du Centre de sociologie des organisations.

Nous remercions du fond du cœur nos familles et nos amis qui nous ont soutenus dans ce projet, et plus globalement dans les différentes étapes de nos vies.

Pour tout le reste, nous remercions Ariane et Aurore.

Sommaire

Remerciements	V
Introduction	1
Chapitre 1 ■ Le travail de mise en cohérence des politiques et dispositifs RH avec le projet stratégique de l'entreprise	13
Chapitre 2 ■ Le travail de pilotage dans la mise en œuvre des politiques RH	41
Chapitre 3 ■ Le travail de médiation : limiter et réduire les désaccords dans les prises de décision RH	63
Chapitre 4 ■ Le travail idéologique : favoriser le partage de représentations et de langages communs	93
Chapitre 5 ■ Le travail de séduction : refonder la relation d'emploi pour fidéliser les salariés	119
Conclusion	147
Bibliographie	159
Table des cas	166

Introduction

Si les livres et manuels sur la GRH (Gestion des ressources humaines) sont extrêmement nombreux, peu abordent de façon approfondie la fonction de Ressources humaines comme une fonction politique, à l'interface entre de nombreux acteurs et de nombreuses rationalités. Pour autant, cet angle d'analyse du travail de la fonction RH permet de mieux comprendre à la fois les difficultés, les intérêts, et les grands enjeux actuels des acteurs RH, et ainsi de proposer une vision pragmatique et proche de la réalité que vivent les acteurs RH.

Un contexte de transformations fortes pour les grandes entreprises : la fin du modèle de l'entreprise intégrée

Un consensus émerge en sciences sociales depuis les années 1980 pour mettre en évidence le déclin du modèle de l'« entreprise intégrée », tel que proposé par Alfred Chandler¹. La financiarisation, l'externalisation et l'individualisation ressortent comme les trois forces centrifuges qui contribuent à la désintégration de ces organisations².

1 Chandler, 1988. Cet historien défend l'idée selon laquelle la firme moderne s'est développée au début du vingtième siècle pour former un collectif intégré à visée rationnelle, qui cherche à mobiliser des ressources rares afin d'atteindre des buts partagés. Depuis les années 1980, cette assimilation de l'entreprise à un acteur intégré a fait l'objet de nombreuses remises en question empiriques et analytiques.

2 Coutant, 2016.

La *financiarisation* de l'entreprise s'inscrit dans un contexte de transformations profondes du capitalisme depuis la fin des années 1970 avec notamment la libéralisation des marchés financiers et l'émergence de nouveaux acteurs de grande taille (fonds d'investissement). Dans ce contexte, les objectifs de l'entreprise sont redéfinis avec une priorité accordée à la création de valeur pour l'actionnaire. Cette évolution très étudiée (en sciences sociales¹, en économie² et en sciences de gestion³) pose la question de l'affirmation du pouvoir des actionnaires sur le devenir de l'entreprise. Cette affirmation peut se traduire par une perte du pouvoir décisionnel des dirigeants de l'entreprise, au profit des investisseurs institutionnels⁴. Dans cette optique, le devenir de l'organisation se joue pour une large part en dehors de l'entreprise, appréhendée comme un actif financier sans consistance durable. Ces travaux sont nuancés par des recherches récentes mettant en lumière une adoption partielle des dirigeants et parfois à leur profit du principe de la recherche de valeur actionnariale⁵, ou une conversion des élites managériales plus qu'une soumission au pouvoir de l'actionnaire⁶.

L'*externalisation* de l'entreprise pose la question de la porosité des frontières de l'organisation avec son environnement. Cette porosité a pris une acuité particulière depuis la fin des années 1970, en particulier avec le recours à la sous-traitance d'activités logistiques et des fonctions support, avec la désintégration verticale⁷ et la cession d'activités dans la chaîne de valeur. L'externalisation renvoie souvent à la recherche d'économies d'échelle, de réduction des coûts, mais aussi de recentrage des activités sous la pression d'investisseurs institutionnels. Elle peut prendre la forme d'une désintégration territoriale dans le contexte de

1 Zwan, 2014.

2 Gomez, 2013.

3 Armstrong, 1985.

4 Davis et Thomson, 1992.

5 Dobbin et Jung, 2010.

6 François, Lemerrier et Deverdy, 2015.

7 Piore et Sabel, 1989.

mondialisation¹. Dans ce contexte, l'émergence et la complexification des relations de sous-traitance ont été très documentées, de même que l'émergence de nouvelles formes organisationnelles (structures en réseau d'entreprise²; « groupements d'entreprise³ »; ou de « coopération » entre des firmes à la fois rivales et partenaires⁴). Le développement de ces nouvelles formes organisationnelles liées à l'externalisation conduirait à appréhender le déclin de l'entreprise institution au profit de l'entreprise en réseau, composée d'organisations plus décentralisées, plus souples et plus réactives.

Enfin, l'*individualisation* des relations de travail constitue une troisième force centrifuge contribuant à la désintégration sociale de l'entreprise. Elle se traduit dans la Gestion des Ressources Humaines par une individualisation croissante des carrières et des dispositifs de gestion des compétences⁵. Elle renvoie pour une large part au passage de la notion de qualification, objectivée et construite par la négociation collective, à la notion de compétences renvoyant à un autre rapport social où l'évaluation et la reconnaissance individuelles occupent une place centrale⁶. On retrouve également cette logique d'individualisation dans les dispositifs de rémunération⁷ et d'évaluation des compétences. Cet ensemble de transformations dans la gestion des ressources humaines des salariés va de pair avec une remise en cause de la négociation collective et du compromis fordien, au profit du contrat individuel comme espace de négociation entre l'employeur et le salarié⁸.

1 Berger, 2006.

2 DiMaggio, 2003.

3 Granovetter, 1994.

4 Lazega, 2009.

5 Courpasson, 2000.

6 Paradeise et Lichtenberger, 2001; Lichtenbeger, 2011.

7 Godechot, 2001.

8 Lallement, 2006.

Désintégration des grandes entreprises et travail de mise en cohérence de la fonction RH

Quels sont les effets de l'éclatement des grandes entreprises sur la fonction RH ?

■ Une fonction RH fragmentée, au cœur des tensions organisationnelles

Pour répondre à ces transformations, la fonction RH a initié plusieurs réponses organisationnelles¹ : déconcentration, dévolution et externalisation. La déconcentration « *consiste à distinguer un niveau central de définition des politiques de GRH et un niveau local de représentation de la fonction RH* »². La fonction RH se divise donc entre une fonction RH centrale, chargée notamment de la définition de la stratégie RH, des politiques et outils RH, et des acteurs RH locaux et opérationnels, en charge entre autres de la mise en œuvre de la stratégie et des politiques, et amenés à utiliser ces outils. Ces deux niveaux peuvent ne pas avoir les mêmes intérêts et préoccupations. La dévolution renvoie au fait que « *la responsabilité des ressources humaines est partagée et [que] c'est l'analyse des processus de décision qui permet d'appréhender le partage entre les différents acteurs* »³. Dans ce cadre, la fonction RH a un objectif de définition de la politique et des processus de RH, de conseil et de contrôle des décisions prises au niveau local. En revanche, c'est au niveau local que les décisions sont appliquées, les processus mis en œuvre et la politique implémentée, et ce à la fois par des acteurs RH locaux (gestionnaires RH de proximité, par exemple), et par des acteurs non RH (managers, notamment). Dès lors, le pouvoir de la fonction RH dépend beaucoup de sa légitimité interne au sein de l'organisation. L'externalisation peut créer une forme de distance avec les salariés, mais représente souvent un gain de productivité et une source de réduction des coûts. Les arguments fréquemment avancés par les entreprises qui

1 Cadin, Guérin, Pigeyre et Pralong, 2012.

2 *Ibid.*, p. 653.

3 *Ibid.*, p. 654.

externalisent une partie des activités RH sont la réduction des effectifs de la fonction RH et l'augmentation de la qualité de service auprès des salariés¹. En somme, il ressort de ces évolutions (déconcentration, dévolution et externalisation) une fragmentation de la fonction RH dans de nombreuses grandes entreprises.

Fragmentée, la fonction RH apparaît également au cœur des tensions, voire des contradictions organisationnelles des grandes entreprises. En particulier, la financiarisation des entreprises contribue à des tensions entre les acteurs présents au Siège et les acteurs locaux. Les premiers, à commencer par la Direction de l'entreprise, raisonnent pour une large part à partir d'objectifs financiers et d'indicateurs chiffrés au service de la création de la valeur actionnariale ; tandis que les seconds apparaissent surtout préoccupés par la résolution de problèmes opérationnels au niveau local. Les acteurs de la fonction RH se retrouvent régulièrement au cœur de ces tensions. Ils sont en effet amenés à répondre à des logiques en grande partie incompatibles, par exemple les objectifs financiers de la Direction Générale d'une part, et les préoccupations sociales et professionnelles des organisations syndicales et des salariés de l'autre. Plus globalement, la fonction RH est confrontée à une série de tensions très profondes dans les différentes activités associées à la GRH : tension entre individualisation et injonction à la coopération dans l'évaluation au travail, tension entre les attendus de la société civile et les pratiques internes dans la définition et mise en œuvre de politiques de RSE, etc.

Ces tensions et la fragmentation de la fonction RH contribuent à déstabiliser les acteurs RH auprès des différentes parties prenantes (membres de la Direction, managers, salariés, etc.), mais aussi à alimenter les critiques à leur égard. Dans ce contexte, la fonction RH se retrouve mise en débat, avec des discussions parfois tranchées entre les partisans d'un « RH bashing » et des auteurs soucieux de réhabiliter la contribution de la fonction RH à la performance de l'entreprise.

¹ *Ibid.*, p. 659.

■ La fonction RH en débat dans la littérature gestionnaire

La légitimité de la fonction RH constitue ainsi une interrogation centrale dans les débats actuels portant sur la fonction RH. Des analyses menées dans la deuxième moitié du xx^e siècle mettaient déjà en avant trois ambiguïtés permettant de mieux comprendre les difficultés de la fonction RH à se faire reconnaître par les dirigeants et les salariés dans les organisations¹. Premièrement, il est complexe, sinon impossible de montrer que les pratiques de GRH peuvent contribuer à infléchir le comportement des salariés : ceux-ci ne sont pas passifs et disposent de marges de manœuvre face à différents éléments internes ou externes à l'organisation. Deuxièmement, il est difficile d'isoler les contributions respectives des différents acteurs sollicités dans les pratiques RH (salariés, managers, spécialistes de la fonction RH, DRH, etc.) et donc d'apprécier leurs effets sur la performance RH. De fait, chacun peut s'en attribuer les succès ou au contraire en reporter les échecs sur les autres parties prenantes. Troisièmement, les spécialistes de la fonction RH tendent à fonder leur identité professionnelle et leur expertise fonctionnelle sur des outils et des pratiques parfois considérés comme peu pertinents par les managers intermédiaires. Ces trois types d'ambiguïtés restent encore prégnants aujourd'hui, mais la question de la légitimité de la fonction RH a pris une acuité particulière avec la crise économique et financière de 2008, qui a mis en lumière des « mauvaises pratiques » en GRH (qu'il s'agisse de l'annonce de plans sociaux, de la montée des risques psychosociaux ou encore de la dégradation des relations de travail dans les entreprises)².

Pour un vaste ensemble d'auteurs, la légitimité de la fonction RH se construit avant tout par la contribution à la performance de l'organisation. Ces travaux s'inscrivent dans une littérature abondante s'attachant à démontrer l'existence de liens entre des pratiques RH³ et la performance de l'organisation. C'est dans ce cadre d'analyse que se développent

1 Legge, 1978.

2 Beaujolin-Bellet et Schmidt, 2012.

3 Ces études vont par exemple s'intéresser à des « High Performance Work Practices » (Pfeffer, 1998) ; ou à des combinaisons de pratiques RH (Delery et Doty, 1996).

dans les années 1990 des recherches définissant les différents rôles de la fonction RH au service de l'organisation¹. Deux arguments sont mis en avant pour démontrer la performance de la fonction RH². Tout d'abord, la fonction RH peut contribuer à réduire les coûts cachés (sursalaire, surtemps, et surconsommation, non-production, non-crédation de potentiel, prise de risque). Cependant, ces coûts cachés restent rarement pris en compte dans les modèles d'évaluation de la performance, ce qui pèse sur ce type d'argumentation. Ensuite, le « modèle de l'escalier »³ cherche à rendre compte des effets indirects de la fonction RH sur la performance : une action RH (politique, processus, pratique...) a des effets sur des résultats RH (attitudes, compétences, comportements des salariés...), qui ont des effets sur la performance organisationnelle (coûts, qualité, satisfaction client, innovation...), qui ont des effets sur la performance de l'entreprise. Cependant, ce modèle considère des effets difficiles à mesurer (au sens où il est par exemple difficile d'établir un lien entre les actions RH et les résultats en matière de comportements des salariés, entre autres). Il reste donc difficile de prouver l'influence de la fonction RH sur la performance de l'entreprise.

Par ailleurs, ces travaux tiennent peu compte des contextes organisationnels et des jeux d'acteurs. L'organisation s'y apparente à une boîte noire dont les performances dépendent d'arrangements structurels qui conduisent à transformer des « ressources humaines » en performances. Or, ces arrangements et les stratégies RH sont le produit d'interprétations humaines, de conflits et de rationalisations⁴. Cela invite à prendre en considération le contexte socio-économique et les jeux d'acteurs pour mieux saisir comment se construit la légitimité de la fonction RH. En second lieu, ces travaux abordent souvent de façon réductrice deux questions centrales : auprès de quelles parties prenantes les acteurs RH cherchent-ils à construire leur légitimité ? Les ressorts de légitimité sont-ils les mêmes auprès de ces différentes parties prenantes ? Ces études laissent en effet

1 Pfeffer, 1998.

2 Grasser et Noël, 2017.

3 Le Louarn, 2008.

4 Watson, 2004.

penser que la légitimité de la fonction RH se construit de manière quasi-exclusive vis-à-vis de la Direction Générale. Cela occulte le fait que cette reconnaissance de la fonction RH se joue auprès d'une diversité de parties prenantes (notamment vis-à-vis des populations de managers, de salariés et des partenaires sociaux) et que les attentes de ces parties prenantes envers de la fonction RH sont distinctes, et en partie incompatibles, un phénomène renforcé par la désintégration des grandes entreprises.

Quelques recherches empiriques conduites en sciences de gestion s'attachent à analyser l'identité et la légitimité de la fonction RH en l'appréhendant dans le cadre de luttes professionnelles. Elles soulignent entre autres les difficultés de la fonction RH, souvent associée à un centre de coûts et non à un centre de profits, et confrontée à une fragmentation (avec la déconcentration et le rattachement de services RH aux responsables opérationnels des unités, la dévolution de tâches aux opérationnels et l'externalisation à des prestataires de services)¹. Ces études rendent bien compte des effets des changements organisationnels sur l'organisation de la fonction RH et des difficultés rencontrées par les acteurs RH pour être reconnus par la Direction Générale en les resituant dans leur contexte socioéconomique. Pour autant, elles analysent peu le travail concret opéré par les acteurs RH dans les grandes entreprises en lien avec les changements organisationnels à l'œuvre.

En résumé, l'éclatement des grandes entreprises a contribué à la déstabilisation de la fonction RH, au cœur de fortes tensions organisationnelles. Face à cette déstabilisation, de nombreuses recherches dans la littérature gestionnaire se sont concentrées sur la légitimité de la fonction RH, avec une contribution à la performance de l'organisation. Ces recherches, souvent peu contextualisées, traitent peu d'une dimension pourtant centrale du débat, à savoir le *travail concret* opéré par les acteurs de la fonction RH pour maintenir une forme d'intégration sociale et faire converger les logiques et les rationalités des différentes parties prenantes. Que font-ils dans le contexte d'éclatement des grandes entreprises ? Comment comprendre et qualifier ce travail ?

1 Cadin, Guérin, Pigeyre et Pralong, 2012.