
Introduction

L'acteur ne fait pas le système, mais il y contribue fortement dans la mesure où le système existe et qu'il est incarné par ceux qui ont mission de le promouvoir. Le changement devient possible lorsque, ensemble, l'éthique, la responsabilité et la compétence structurent les activités et les comportements...

IL CONVIENT D'EMBLÉE de préciser que l'ouvrage proposé ici ne peut être regardé comme un livre de plus sur des questions juridiques ou techniques relatives au traitement des ressources humaines... Il constitue une réflexion et des repères pour l'élaboration et la traduction des politiques et des stratégies de direction visant à soutenir la dynamisation des acteurs autant que la préparation et la mise en œuvre de changements individuels et collectifs. En ce sens, il est d'abord un ouvrage susceptible de contribuer à la culture et la compétence des directeurs et cadres, et de ceux qui, de près ou de loin, sont concernés par les ressources humaines.

Dans nos ouvrages précédents consacrés au management et à la direction, nous avons approché le thème par des aspects spécifiques, mais il nous semblait important de mettre à disposition un véritable livre complet sur le sujet. C'est la raison pour laquelle nous avons sollicité les compétences d'un coauteur qui, par son parcours, sa formation et ses responsabilités, disposait d'un savoir et d'un savoir-faire sur le sujet. Le présent ouvrage est donc, avec ses limites, voire ses imperfections, le résultat d'une rencontre et de la mise en commun de nos connaissances et de nos ignorances. C'est en tant qu'acteurs et (ou) experts du secteur social, engagés l'un et l'autre dans des fonctions de directeur, de consultant et de formateur, que nous avons fait des choix éthiques, stratégiques et méthodologiques qui nous ont semblé appropriés aux besoins du lecteur et compatibles avec nos convictions.

Nous considérons que le titre traduit naturellement nos intentions et nos propositions. *Promouvoir les ressources humaines* signifie que

deux idées essentielles président aux propos qui vont suivre : « pro » est entendu au sens de grandir et de faire croître la personne et sa compétence, « mouvoir » implique le mouvement et l'intégration du changement des personnes dans le cadre du travail et de l'emploi au sein d'organisations elles-mêmes interrogées en permanence sur leur évolution, leur capacité à se développer, à innover et à entreprendre tout en garantissant l'intérêt des personnes et leur devenir. Tout employeur détient une part de la responsabilité morale et éthique qui consiste à ne pas considérer l'entreprise comme le seul lieu de l'exploitation des compétences humaines, mais comme un espace de fabrication et d'entretien du « lien social » et du « vivre et faire ensemble ».

Ce livre n'entend pas faire un point exhaustif sur toutes les interrogations et réponses qui traversent les organisations, et plus spécifiquement celle de l'action sociale et médico-sociale. Il n'est pas non plus un livre de gestion administrative. C'est un ouvrage au service de la définition et de la mise en œuvre de politiques ressources humaines et de leur développement dans des démarches et actions qui mettent en jeu les différents acteurs et groupes sociaux au sein des organisations. Il propose d'enrichir la connaissance de chacun, d'élargir le cadre de compréhension et d'analyse des questions et il entend être un ouvrage qui articule conception et action sur le champ concerné, destiné avant tout aux directions générales, aux directions, aux directions des ressources humaines et à l'encadrement. Il ne constitue pas seulement un descriptif de connaissances et d'apprentissages sur les ressources humaines, il est également teinté de la position des auteurs et de leurs convictions partagées au service d'un management susceptible d'échapper aux risques de simplification de la complexité.

L'ouvrage est organisé autour de plusieurs parties complémentaires qui proposent à la fois de conceptualiser, de problématiser les thèmes abordés et de présenter des stratégies et méthodes pour penser et agir. Chaque partie de l'ouvrage s'ouvre à partir d'une même méthode qui permet de dessiner les *contextes*, *enjeux* et *problématiques*.

La première partie aborde le champ des ressources humaines et du management et fait le point sur les problématiques essentielles à l'œuvre ou émergentes. Il s'agit, pour le lecteur, de mieux comprendre la problématique du champ concerné et les concepts-clés du management et des ressources humaines.

La deuxième partie se centre plus spécifiquement sur le domaine concerné, à savoir l'action sociale et plus particulièrement les organisations associatives. Nous tentons de faire le lien entre des évolutions politiques, institutionnelles et culturelles dans un secteur aux prises avec de

multiples recompositions ayant des conséquences sur l'appréhension du facteur humain dans toutes ses dimensions. La direction des ressources humaines, les nouvelles formes de dirigeance, la direction générale, l'équipe de direction, la place des cadres y sont abordées, en identifiant les responsabilités et les compétences des acteurs. Plus largement, le lecteur y trouvera des éléments sur les notions de management d'équipe et de compétence collective.

La troisième partie permet d'identifier les acteurs dans l'organisation et les moyens de la dynamisation individuelle et collective. Le changement humain et technique, les métiers et les qualifications, la mutualisation et la coopération dans des organisations apprenantes et innovantes sont appréhendées en lien avec les fonctions dirigeantes et d'encadrement.

La quatrième et dernière partie se focalise spécifiquement sur les stratégies et les méthodes de direction et d'animation des ressources humaines au regard du projet associatif et d'établissement, dans le cadre de la politique de communication, ou encore en ce qui concerne la gestion anticipée et prospective des emplois et des compétences. Il est également traité du dialogue et des relations sociales et de la participation des partenaires sociaux à l'effort de transformation des organisations.

Un glossaire des mots-clés est proposé en fin d'ouvrage afin que le lecteur puisse être éclairé sur les termes essentiels qui structurent la pensée et la construction du thème ressources humaines et management.

La ressource humaine constitue un domaine complexe d'expression privilégié de la compétence des entreprises et de toute organisation productrice de bien et (ou) de services. On sait que la première richesse de l'organisation est constituée par les femmes et les hommes qui agissent afin de promouvoir les missions et atteindre les objectifs qui sont déterminés par les dirigeants.

Le facteur humain représente la force de l'organisation, il peut aussi en constituer une des faiblesses. La compétence et la qualité ne se décrètent pas, elles se conçoivent, s'organisent et s'aménagent, prennent en compte le passé, le présent et l'avenir des organisations. Par ailleurs, le champ concerné fait appel à des connaissances plurielles relatives aux questions de société, au droit du travail, à l'économie et la gestion, à la sociologie des organisations et au management...

Le type de gouvernance, la spécificité du management, la compétence et le comportement des dirigeants et des cadres, la nature des stratégies et des méthodes utilisées ont un impact déterminant sur les ressources humaines et leur valorisation au sein de l'organisation. Ainsi en est-il de

la motivation, de la reconnaissance, de la progression, mais aussi de la démotivation et de l'épuisement professionnel des salariés.

La ressource humaine est un bien irremplaçable qui ne peut se restreindre à la notion de

« moyens humains ». Il est impossible de confondre le bilan financier ou matériel et le bilan social et humain. Nous nous heurtons à des conceptions de la société et de l'homme qui diffèrent. Nous n'adhérons pas, en ce qui nous concerne, à une logique de l'exploitation sans réserves et sans limites de la personne humaine, fût-elle entraînée dans un processus d'entreprise ayant ses propres équilibres à trouver. Les règles du jeu sont autant d'ordre éthique et moral que stratégique. C'est pourquoi le terme de « gestion des ressources humaines » ne nous convient pas et encore moins celui de « gestion des personnels » qui l'a précédé. Si nous devons retenir une notion pour qualifier le champ, nous retiendrions celle de « valorisation des ressources et des relations humaines et sociales ».

La tension est aujourd'hui réelle entre des objectifs de performance, d'efficacité et de motivation au travail. Si l'intérêt général est supérieur à toute forme d'intérêt individuel, il ne peut occulter la démarche visant à promouvoir les individus et les groupes sociaux, catégories et strates employés au sein de l'entreprise. C'est pourquoi *l'organisation est culture autant que structure, processus autant que procédure, relation autant que résultat*. Toute entreprise est nécessairement concernée par la responsabilité éthique et sociale des salariés.

Le champ des ressources humaines constitue un véritable défi pour la qualité et la performance des organisations. Il s'agit alors de promouvoir les personnes dans leur emploi et de renforcer leurs potentialités et capacités. Au-delà, il représente un enjeu social et éthique et renvoie aux finalités et valeurs promues par l'organisation et ses dirigeants. Quel regard porte-t-on sur les femmes et les hommes qui constituent les équipes de direction et les équipes opérationnelles sur le terrain ? L'éthique, la stratégie et les méthodes sont liées et elles invitent les dirigeants et les cadres à imaginer et concevoir des politiques et des stratégies compatibles avec les défis de qualité, mais aussi d'humanité et de socialisation. L'homme n'est pas un seul moyen qui figure au bilan d'exploitation d'une organisation... La réussite des ressources humaines trouve alors ses raisons d'être dans une philosophie de l'homme autant que dans la stratégie du développement de la performance individuelle et collective.

Il convient de savoir repérer, évaluer, nourrir et entretenir les compétences dans le temps, en tenant compte des mutations contextuelles

qui modifient la nature du travail, des responsabilités et des activités sur le terrain. Nous agissons dans un monde où la qualification ne peut plus à elle seule déterminer la compétence. Par ailleurs, si la « gestion des ressources humaines » demeure une obligation et une nécessité, la dynamisation est un enjeu déterminant auquel s'ajoute celui de la prospective. C'est autour de la « professionnalisation » des salariés que se joue l'avenir de l'organisation autant que celui des personnes concernées.

Le lien entre individuel et collectif constitue l'enjeu majeur de toute politique et pratique de direction. Cette dynamique trouve son sens dans le projet de l'organisation, collectivité, association ou établissement... la vision politique et stratégique doit pouvoir s'incarner dans des pratiques de management justes et opportunes. Cela met en relation une pluralité de facteurs et d'influences comme de domaines d'analyse et de décision. L'équilibre entre la rationalité des ressources, l'efficacité et la compétence, la motivation et la reconnaissance est à trouver. Il répond à la capacité d'intuition et d'imagination des équipes dirigeantes, mais aussi à l'efficacité du dialogue social, ou encore à la forte contribution des équipes et des acteurs sur le terrain.

L'articulation de données quantitatives et qualitatives est nécessaire et vitale pour penser une politique ressource humaine à court et moyen terme. L'objectif est de dépasser la seule vision planificatrice et organisatrice pour s'exprimer dans une dynamique où s'articulent le sociétal, le social et l'humain.

Les politiques, les stratégies et les méthodes doivent s'adresser à un ensemble autant qu'à la diversité des composantes humaines. Ainsi, le management individualisé et la compétence individuelle seront associés à un management d'équipe et de la compétence collective. L'individualisation et la globalisation s'enrichissent mutuellement. En agissant sur des dimensions d'équipes, on intervient nécessairement sur les individus et inversement.

Cela implique que l'équipe soit une notion élaborée recevant des réponses organisées et structurantes afin que, par le collectif, les personnes puissent participer à l'élaboration d'une culture d'entreprise, de service ou d'atelier. Le management d'équipe invite les cadres à réfléchir leurs approches et à organiser des collectifs porteurs de sens et d'ambitions professionnelles susceptibles d'engendrer à la fois la motivation, le développement des compétences ou encore la solidarité et la mutualisation, au-delà de toute situation de tension ou de conflit.

La responsabilité sociale des organisations a été progressivement interrogée et a contraint les responsables à se positionner sur des

dimensions éthiques, voire citoyennes. L'entreprise devient le lieu de résonance de la société et des évolutions culturelles. Plus récemment, la question des risques professionnels, de l'épuisement professionnel et, en amont, l'entretien de la motivation, la responsabilisation et la participation des salariés ont constitué des préoccupations grandissantes. Depuis une vingtaine d'années, le thème du harcèlement moral des salariés a fait son chemin et a stimulé des politiques préventives et régulatrices du management et des responsables.

C'est aussi, plus encore, la question de la dépression, du malaise au travail, du suicide dans certaines entreprises et la généralisation d'un mal-être du personnel qui, associée à des questions de société, met en jeu de nouveaux équilibres dans les stratégies au quotidien. La place de l'individu dans l'organisation, l'éthique du travail et de l'emploi, l'accompagnement individualisé du salarié, la formation ou encore la santé dans l'entreprise représentent des défis actuels et futurs et sollicitent des compétences et des analyses nouvelles au sein des équipes dirigeantes.

Les salariés sont eux-mêmes confrontés à des contradictions majeures telles que la sollicitation à adhérer et à s'impliquer dans l'organisation en même temps que la précarité de l'emploi et l'instabilité ou l'exigence de mobilité pour conserver son emploi ou trouver les gages d'une promotion éventuelle ou d'une évolution professionnelle.

Les métiers changent et se transforment : la qualification s'articule à la compétence professionnelle... les salariés ont à intégrer de nouvelles définitions de leurs compétences en lien avec la situation d'emploi et les exigences professionnelles formulées par des critères d'efficacité, de rentabilité et de productivité. Les activités des entreprises sont inscrites dans le marché et la régulation ne joue plus son rôle dans les choix et les décisions des entreprises.

Les salariés ont de plus en plus de mal à comprendre les mécanismes de l'économie d'entreprise, ils en ressentent directement les effets sur l'emploi, la conception, l'organisation du travail et leur vie professionnelle. La qualité et le concept de « bonnes pratiques » viennent sécuriser partiellement les organisations et les personnes...

L'entreprise est un sujet fragile qui trouve des réponses provisoires dans les fusions-absorptions et dans les regroupements pour faire face à des restructurations inéluctables dans un contexte où l'économie et la finance ont pris progressivement le poids sur des analyses et des régulations politiques et institutionnelles.

Dans les organisations sociales et médico-sociales, les salariés représentent le facteur essentiel des ressources et des moyens et cela se lit

dans les budgets (entre 65 et 80 % des enveloppes budgétaires). Ce secteur ne s'appuie pas historiquement sur une culture du management, mais celle-ci a pris progressivement sa place dans les associations ou les collectivités publiques.

Par ailleurs, la taille des organisations est importante dans beaucoup de cas (100 à 3 000 salariés en moyenne). Les regroupements et fusions engendrent déjà l'existence d'entreprises sociales ne répondant plus aux configurations antérieures de type paternaliste ou charismatique. Le risque est alors celui d'un glissement progressif vers la bureaucratie ou la technocratie, ce que nous appelons les organisations administrées.

Au sein des petites organisations, la nécessité de professionnaliser la gestion et l'animation des ressources humaines est un impératif premier. Le secteur social et médico-social a, depuis plus de dix ans, intégré la question dans les directions des collectivités publiques et dans les directions générales des associations. On a d'abord vu la fonction ressources humaines (RH) recevoir des réponses nouvelles au-delà de la gestion des personnels, puis des postes spécifiques ont été créés : responsable ou directeur des ressources humaines en lien avec la fonction du directeur général.

Aujourd'hui, les ressources humaines constituent un vrai domaine de compétences relevant des directions générales, d'établissements et de services. Cette responsabilité globale se développe dans une diversité de champs qui articulent *administration*, *dynamisation* et *prospective*. L'expérience est aussi celle des consultants qui sont appelés à soutenir les expériences des dirigeants et des équipes de direction dans le recrutement, la formation ou encore le coaching des équipes et des acteurs sur le terrain.

Les qualifications changent, les métiers évoluent au fil des changements sociétaux, politiques et institutionnels, mais aussi en référence aux cultures et logiques d'acteurs sur le terrain. Le développement et l'entretien des compétences, le changement humain, la mobilité, l'adaptation professionnelle, la motivation pour un projet professionnel du ou des salariés supposent des révélateurs et des catalyseurs autant que des stratégies de transition.

Il est important de souligner que les ressources humaines sont constituées également de bénévoles dans les organisations : des bénévoles ayant un mandat d'administrateur au sein des instances politiques et de gestion des associations ; des bénévoles d'action, engagés au titre de leur motivation et de leurs capacités pour soutenir l'accompagnement des personnes, animer des activités techniques ou artistiques. La gestion

des ressources prend un autre visage lorsqu'elle est constituée par l'articulation bénévolat/salariat.

C'est un trait effectivement fort dans les associations ou fondations ayant une culture et une pratique du bénévolat. On peut citer, à ce titre, les associations de parents, ou encore beaucoup d'organisations ayant pour socle culturel et dynamique l'action caritative. Il convient de préciser que le bénévolat ne rime pas nécessairement avec amateurisme... Nombre de situations montrent que les entrepreneurs sociaux sont présents dans ces formes d'organisation qui articulent l'engagement social et la compétence gestionnaire.

Dans le secteur de l'action sociale, le choix et la qualité des dirigeants et des cadres représentent un défi important, dans une époque où les cadres légaux et réglementaires n'incitent pas toujours à l'engagement des acteurs et à la prise de risque. La réponse, admise par beaucoup aujourd'hui, serait-elle de limiter la question des ressources humaines à une bonne gestion administrative et de conformité ?

Les organisations sociales et médico-sociales ont besoin de responsables qui ne se limitent pas à gérer des enveloppes budgétaires et à appliquer des textes, fussent-ils structurants et accompagnateurs du changement. Le domaine de la ressource humaine renvoie plus qu'autre chose à la conception de la qualité d'une gouvernance globale. Le domaine de compétences constitue un véritable défi pour la qualité et la performance des organisations. Au-delà, il représente un enjeu social et éthique et il renvoie aux valeurs promues par l'organisation et ses dirigeants. Le « vivre ensemble » rencontre alors le « faire ensemble » et « l'être ensemble ».

L'éthique, la stratégie et les méthodes sont liées et elles confrontent les dirigeants et les cadres à penser et concevoir des politiques et des stratégies compatibles avec des défis de qualité, mais aussi d'humanité et de socialisation. La réussite des ressources humaines trouve ses raisons d'être dans une philosophie de l'homme autant que dans la stratégie du développement de la performance individuelle et collective.

Ces évolutions supposent l'implication et la responsabilité des salariés... les organisations ne peuvent pas tout prévoir et les personnes sont appelées à participer et à contribuer au changement humain, technique et social. Cet aspect invite les dirigeants à savoir communiquer sur les projets et les stratégies, sur la place des acteurs dans les dynamiques et les fonctionnements institués, sur les projets et les changements émergents ou validés.

Les acteurs sont pluriels, les générations diverses autant que les cultures et les origines... La ressource humaine est une notion complexe

où s'incarnent des politiques et des stratégies dans un monde et dans le cadre de systèmes ouverts à de multiples influences. Les organisations ne vivent pas en circuit fermé, mais en communication permanente avec leurs environnements politiques et institutionnels et leurs réseaux sur le terrain. C'est pourquoi les notions de coopération, de mutualisation et de transversalité ont toute leur importance et s'expriment dans des organisations où l'on pratique tout aussi bien un management de proximité qu'un management à distance des salariés et des cadres.

Plus encore, la sphère du travail tend de plus en plus à se confondre avec la sphère privée, au-delà des considérations générales sur le sujet. La dissociation du lien social et parfois familial fait que les acteurs reportent une partie de leurs désirs et motivations, mais aussi de leurs projections émotionnelles sur l'association, l'établissement ou la collectivité qui les emploie.

L'organisation devient le champ d'expression d'enjeux, d'investissements, mais aussi de tensions et de conflits individuels et collectifs. Cette constatation est paradoxale avec le fait que l'on remarque, dans nombre d'études, que les salariés désinvestissent plus que par le passé leur lieu de travail et que leur motivation s'exprime avant tout dans la culture, les loisirs et la vie familiale ou sociale.

Ces acteurs agissent dans un secteur qui prend à la fois en compte des cultures et des cadres institués transversaux à toutes les organisations, mais qui relève également de spécificités historiques, culturelles, institutionnelles et professionnelles, lesquelles, à ce titre, doivent être regardées, comprises et appréhendées dans ce qu'elles ont à la fois d'original et de commun avec d'autres entreprises ou organisations de services, et plus largement de service à la personne et à la collectivité.

Cet ouvrage articule une démarche prospective et prévisionnelle, une lecture rationnelle et fonctionnelle des organisations et un management de l'innovation qui résiste à l'emprise exclusive de la « marchandisation » des services sociaux et d'un clientélisme exacerbé. Pour autant, il est aujourd'hui pertinent de ne plus considérer les organisations sociales et médico-sociales (OSMS) en dehors de tout champ de tension concurrentiel, de compétitivité ou de compétence.

Les évolutions politiques et légales tendent à confirmer la nécessité d'évoluer au regard des contraintes et des nouvelles formes de gouvernance de l'action sociale. Depuis la loi du 2 janvier 2002, et tout récemment dans le cadre de la création des agences régionales de santé (ARS), la rationalisation du facteur humain et l'optimisation des organisations constituent des objectifs qui exigent un management efficient et performant.

Les évolutions sociétales, politiques, économiques et culturelles ont engendré progressivement des contraintes et des obligations, ont modifié le paysage de l'action sociale et médico-sociale, ont rendu nécessaires des approches et des compétences renouvelées obligeant à de fortes interrogations sur la culture, les mentalités, la compétence et la coopération.

Les associations ont à se doter d'une gouvernance et d'un management opérant capable d'accompagner le changement humain et technique. Pourtant, le secteur social et médico-social ne peut lui-même être comparé, dans sa finalité et son développement, au secteur économique traditionnel, du fait de son utilité, de ses cadres institutionnels et réglementaires, ainsi qu'au regard des cultures et logiques d'action.

Nous avons eu l'occasion, dans plusieurs écrits, de faire référence aux spécificités culturelles et humaines qui caractérisent un monde fondé sur l'utopie, le militantisme et l'engagement des acteurs pour des causes et des justifications qui, au départ, entretiennent peu de liens avec des approches ayant pour but d'optimiser les organisations et de les rendre plus performantes.

Les responsables sont contraints de faire appel à une pluralité de lectures et d'analyses qui puisent dans les sciences de l'homme et de la société, mais également dans des constructions plus rationnelles. Celles-ci visent une valorisation et une évolution de la direction et des stratégies de gestion et d'animation des organisations du secteur.

La question des ressources humaines est aujourd'hui plus que jamais au cœur de la dynamique de direction des organisations concernées. Le temps de la gestion des personnels en « bon père de famille » a cédé la place à la rationalité structurelle. Peu à peu, la fonction RH et les relations sociales ont pris une large place qui s'est traduite par des efforts importants, par la formulation de réponses nouvelles et par l'intégration de nouvelles problématiques dans le management individualisé et global des associations, établissements et services.

La direction des ressources humaines est aujourd'hui une réalité tangible qui a contribué à modifier la culture, les conceptions et les méthodes, alliant à la fois prévision et prospective dans le but d'anticiper et de promouvoir le facteur humain et l'efficacité des équipes au service des missions et de leur développement. C'est ainsi que nous sommes progressivement entrés dans une autre époque, celle de la concurrence et de l'efficacité, de la perspective et de l'évaluation.

La logique des appels et appels à projets sous la responsabilité des pouvoirs publics, l'ouverture du social à tout opérateur public ou privé, les fusions ou regroupements d'associations et d'établissements montrent que les organisations sont en tension accrue. Ce contexte de turbulence

des environnements implique l'intégration d'une culture managériale de plus en plus élaborée afin de survivre à leur histoire et leur projet fondateur.

C'est aussi, à partir de ces éléments contingents, que les organisations ont peu à peu fait de l'incertitude et du changement des alliés pour réagir, transformer des traditions, des habitudes et trouver ainsi les voies de l'adaptation et de l'anticipation. Dans cette direction, la culture et les pratiques ressources humaines ont été intégrées et elles contribuent à soutenir le développement des compétences individuelles et collectives dans les établissements et les services.

C'est donc dans une perspective de *management de transition* que peuvent se concevoir les ressources humaines au sein d'un monde, qui, en termes de gouvernance, est issu des organisations traditionnelles et charismatiques et d'une logique d'ajustement mutuel entre les personnes et les groupes.

Les défis de la rationalité organisée et de l'organisation apprenante sont aujourd'hui à l'œuvre. Les organisations trouvent des réponses adaptées pour réussir la conduite du changement humain et technique. Progressivement, la professionnalisation de la fonction RH s'installe comme l'une des priorités stratégiques et engendre des réaménagements dans les équipes de direction sur le terrain.

La complexité du champ suppose que soient également réfléchis la place et le rôle des différents acteurs de direction dans la conduite des activités ressources humaines pour l'ensemble de la ligne hiérarchique de l'organisation. Il s'agit en effet que soient déterminées les responsabilités, les délégations et les compétences, de telle sorte que l'organisation puisse répondre aux différents besoins concernant l'expression de politiques adaptées et évolutives, de stratégies. Celles-ci ont pour finalité de promouvoir le changement humain, l'intégration des personnes, le développement professionnel et l'accroissement des compétences au sein des équipes de travail.

PARTIE 1

COMPRENDRE LES RESSOURCES HUMAINES

ENJEUX

- Le passage d'une gestion de conformité et de production à une logique de la motivation et de la compétence des salariés.
- La nécessité pour les responsables d'avoir un projet ressources humaines qui s'ancre dans une vision politique, une éthique du management et des stratégies visant à optimiser le potentiel humain.
- Les politiques prospectives sont vitales et elles accompagnent le changement humain et technique. Les emplois de demain ne sont pas ceux d'aujourd'hui.
- La direction des ressources humaines s'impose et elle constitue une aide à la décision, elle est un espace qui peut avoir une fonction régulatrice dans les fonctionnements internes.



- La responsabilité sociale de l'entreprise et le défi de l'éthique et de la responsabilité.

PROBLÉMATIQUES

- Le projet d'entreprise articulé au projet ressources humaines et au dialogue social.
- La compétence individuelle et la compétence collective représentent des leviers complémentaires.
- Le management différencié est une démarche nécessaire du fait de la pluralité des acteurs, des cultures, des générations...
- La motivation, le développement des compétences et la prévention de l'épuisement professionnel supposent un management de type contributif mobilisant la responsabilité des salariés.
- Les groupes professionnels peuvent être antagonistes et conflictuels et l'action doit viser à pondérer les représentations catégorielles pour accroître la culture de la coopération professionnelle.
- Le comportement au travail, la santé et la prévention des risques psychosociaux des salariés.

STRATÉGIES

- La vision et la politique globale des ressources humaines et son intégration dans l'entreprise.
- L'élaboration d'une charte des bonnes pratiques affichée et qui fait référence dans les pratiques.
- La création d'une fonction DRH ou RRH qui bénéficie d'une réelle marge de manœuvre.
- La mobilisation des cadres, leur formation et l'intégration d'un management accompagnateur du changement.
- La mise en œuvre d'actions stratégiques et de processus visant à prévenir les risques professionnels et à contribuer à la bonne santé mentale et psychologique des salariés.
- Le management d'équipe et de proximité forge la culture et la compétence collective et il implique les salariés.
- Les logiques culturelles et professionnelles des différentes catégories d'acteurs sont traduites et articulées autour de projets communs et transversaux.

Chapitre 1

Histoire et évolution du management et des ressources humaines

LES TEXTES ESSENTIELS

- 2 mars 1791 – Décret d'Allarde supprimant les corporations au profit du modèle industriel capitaliste reposant sur la libre concurrence.
- 14 juin 1791 – Loi Le Chapelier interdisant la formation de tout groupement professionnel.
- 12 avril 1803 – Création du livret ouvrier définissant un système de contrôle et de dépendance de l'ouvrier à l'égard de son employeur.
- 18 mars 1806 – Création du conseil des prud'hommes visant à régler les différends entre employeurs et salariés.
- 22 mars 1841 – Loi relative au travail des enfants et à la réglementation.
- 2 mars 1848 – Limitation du temps de travail en France (10 heures par jour), abrogée la même année. Temps de travail ramené à 12 heures.
- 24 mai 1867 – Textes relatifs au droit de grève.

- 21 mars 1884 – Textes concernant la liberté d’association professionnelle et reconnaissance officielle des syndicats.
- 27 décembre 1890 – Loi relative à la création du contrat de travail.
- 9 avril 1898 – Loi établissant la responsabilité des employeurs dans les accidents du travail.
- 1910 – Institution du Code du travail.
- 25 mars 1919 – Loi sur l’institution du régime des conventions collectives.
- 7 juin 1936 – Signature des accords prévoyant la généralisation des conventions collectives, des congés payés et de la semaine de 40 heures.
- 22 février 1945 – Ordonnance sur les comités d’entreprise dans les établissements de plus de 100 salariés. Dans ceux de plus de 500 salariés, participation du comité d’entreprise (CE) au conseil d’administration.
- 27 octobre 1946 – Loi instaurant les droits sociaux et le droit de grève. Interdiction de la discrimination dans l’entreprise.
- 11 février 1950 – Création du SMIG, remplacé le 21 janvier 1970 par le SMIC (salaire minimum interprofessionnel de croissance).
- 17 août 1967 – Ordonnances relatives à la participation et l’intéressement des salariés dans l’entreprise.
- 27 septembre 1968 – Loi relative à la section syndicale, à la liberté d’expression et d’action.
- 16 septembre 1969 – Discours sur la « nouvelle société », politique contractuelle et de concertation dans l’entreprise.
- 16 juillet 1971 – Loi relative à la formation professionnelle ; organisation du système de formation continue.
- 18 juillet 1973 – Loi concernant la résiliation du contrat de travail et le respect des procédures de licenciement.
- 14 janvier 1982 – Textes fixant la semaine de 39 heures et la 5^e semaine de congés payés.
- 4 août 1982 – Lois Auroux sur la liberté et le droit d’expression des travailleurs, la négociation collective, l’hygiène, la sécurité et les conditions de travail.
- 28 octobre 1982 – Loi portant sur le développement des institutions représentatives du personnel (IRP) qui a privilégié le CE en tant qu’organe de contrôle par rapport à l’activité économique de l’entreprise.
- 1^{er} avril 1983 – Décret instaurant la retraite à 60 ans et 57 ans pour les fonctionnaires.

- 21 mars 1989 – Accord interprofessionnel relatif à la modernisation des entreprises et à l’aménagement du temps de travail.
- 13 juin 1998 – Loi sur les 35 heures et leur aménagement dans les entreprises.
- 5 novembre 2001 – Décret imposant la rédaction annuelle d’un document unique sur l’évaluation des risques pour la sécurité et la santé des travailleurs.
- 17 janvier 2002 – Loi sur la modernisation sociale. Création d’un projet social dans l’entreprise négocié entre employeurs et partenaires sociaux.
- 4 mai 2004 – Loi relative à la formation professionnelle tout au long de la vie et au dialogue social.
- 1^{er} septembre 2005 – Ordonnance relative à la santé et à la prévention des risques professionnels.
- 20 août 2008 – Loi portant rénovation de la démocratie sociale qui a actualisé les critères de représentativité des organisations syndicales.
- 14 octobre 2009 – Loi relative à l’orientation et à la formation professionnelle tout au long de la vie (FPTLV).

LA NAISSANCE DE LA DIRECTION DU PERSONNEL

C’est à partir de la fin de la Première Guerre mondiale que se déclenche une nouvelle philosophie du personnel, avec l’engagement de l’État, le mouvement de rationalisation du travail articulé à la notion de coopération sociale avec le mouvement syndical. C’est dans ce contexte de reconstruction et de rénovation que vont être créées les œuvres sociales.

LA DIMENSION DU SOCIAL DANS L’ORGANISATION DES RELATIONS DU TRAVAIL ET DANS LA GESTION DES PERSONNELS

Citons par exemple : le Bulletin des usines Renault (55 numéros entre 1918 et 1920), qui met en avant le développement de l’esprit maison « notre usine est la plus belle et la plus puissante des industries automobiles d’Europe... » Il en est de même pour les entreprises Peugeot, Berliet, Le Printemps et les Galeries Lafayette. Les bulletins ont pour visée le sentiment d’appartenance, la légitimation de la rationalisation du travail et se situent comme les premiers élans d’une communication institutionnelle organisée. C’est en 1919 qu’est créée chez Peugeot la « direction de la main-d’œuvre et des relations syndicales ». En 1937, chez Kodak est initiée une direction



du personnel qui touche à la fois la gestion administrative, les services sociaux et l'organisation du travail (organisation/méthodes). La notion de « boîte à idées » remonte aux années 20 et se développe chez Citroën, Renault, les PTT...

En 1928, L. Renault demande à son encadrement de faire évoluer les méthodes de commandement en insistant sur le rôle d'éducateur. Il est insisté sur le rôle humain et social en articulation avec le rôle administratif et technique. On parlera de « techniciens sociaux de la main-d'œuvre »...

Plus encore, F. W. Taylor parlera des cadres comme étant « les secrétaires du bien-être... ». L'ouvrage de G. Lamirand, *Le Rôle social de l'ingénieur* (1932), présente les cadres comme les agents de la paix sociale. Les événements de 1936 contribueront à faire évoluer la fonction des responsables du personnel : anciennement des anciens officiers et progressivement des juristes et/ou universitaires.

Ces nouvelles orientations ne changent pas fondamentalement le système d'autorité dans les entreprises et les relations avec les employés demeurent conflictuelles sans que les relations hiérarchiques ne se modifient véritablement. Le contremaître reste le personnage central de l'organisation en tant qu'intermédiaire entre la direction et le personnel. Ses statut et rôle l'ont souvent identifié au « chef de troupe » dans le système militaire. Le terme de chef a connu toutes ses heures de gloire jusqu'à la fin des années 60, symbole d'une hiérarchie qui trouve son inspiration dans l'organisation paternaliste et/ou bureaucratique.

Le XIX^e siècle a vu naître ce que l'on a appelé la société moderne, avec l'arrivée de l'industrialisation, dans le prolongement des entrepreneurs marchands, artisans et producteurs pour faire face aux évolutions de l'économie, et surtout pour appréhender des marchés devenus plus réels et turbulents... On assiste à la transition entre un travail traditionnel et une gestion plus moderne et organisée de l'emploi et des relations du travail. L'entreprise Schneider emploiera 7 000 ouvriers au milieu du siècle dans une période qui va voir accentuées la concentration industrielle et la gestion massive de personnes employées sur un même site. Ce sera la naissance de formes d'organisations mixtes articulant le paternalisme social et la forte prégnance du contrôle par la standardisation du travail.

Les nouvelles conceptions du commandement, en référence aux théories rationnelles, agissent à la fois sur le travail et sur les hommes à partir d'une logique qui structure simultanément le sentiment d'appartenance et l'obéissance à l'entreprise au travers de méthodes structurées, de la division du travail et de la force de l'autorité hiérarchique. De manière plus précise, les organisations vont souvent emprunter à l'organisation

charismatique ou bureaucratique leurs conceptions et leurs méthodes de direction et d'encadrement.

L'ÉMERGENCE DES RESSOURCES HUMAINES

Les ressources humaines ont émergé avec la réflexion sur les organisations et le management, en lien avec des tensions internes aux entreprises, à des régulations attendues et nécessaires. Les évolutions sociétales ont beaucoup contribué à façonner la pratique ressources humaines. Les partenaires sociaux ont également joué un rôle déterminant dans la conduite du changement et l'évolution des mentalités.

Regroupant à la fois stratégies et méthodes, elles touchent aussi bien la gestion et l'administration, l'organisation du travail, l'implication et la dynamisation des acteurs, la prospective, l'anticipation et la gestion prévisionnelle, le dialogue social, les études quantitatives et qualitatives.

Ce management, spécifique dans sa professionnalisation, constitue un mouvement relativement récent qui a pris un essor déterminant dans les années 80, avec le courant des « ressources humaines », déjà largement amorcé dans les organisations avec le courant des « relations humaines » dans les années 60, époque de l'expansion économique et industrielle. L'organisation du travail va peu à peu s'articuler avec la gestion humaine et tout ce qui se rattache à la question des salariés dans les entreprises privées et les administrations.

Longtemps appelée « fonction personnel », celle-ci se traduisait essentiellement par :

- la surveillance de la main-d'œuvre et la discipline ;
- la gestion du travail et de l'emploi dans ses incidences économiques et financières ;
- la gestion des risques professionnels et la prévention des accidents ;
- la gestion des conflits du travail et de l'emploi.

Il faudra attendre la dernière partie du XX^e siècle pour que soit évoquée la question de la « gestion » des ressources humaines et que l'on puisse parler de politique et de stratégies de développement des compétences dans les organisations. Pourtant, Taylor lui-même appelait les responsables de la fonction personnel « les secrétaires du bien-être », preuve que l'homme est bien au cœur des préoccupations du management, même s'il s'agit au fond d'accroître les conditions générales d'efficacité de la main-d'œuvre dans la sphère de production.

Plusieurs appellations se sont succédé : gestion des personnels, gestion du travail, gestion des relations sociales, gestion des ressources humaines, gestion des relations humaines et sociales, gestion et valorisation des ressources humaines. La fonction a par ailleurs été confiée à des compétences variées : ingénieurs, assistantes sociales, juristes, psychologues, psychosociologues, comptables, managers et experts.

Plusieurs modèles sont remarquables, encore aujourd'hui :

- le modèle productiviste lié à l'organisation du travail ;
- le modèle gestionnaire et rationnel d'analyse des coûts et des flux ;
- le modèle disciplinaire lié à la surveillance des hommes ;
- le modèle social de protection et de contrôle social ;
- le modèle de la motivation et de la participation ;
- le modèle de la prévision et de la gestion prospective.

La fonction touche les domaines suivants :

- l'organisation du travail ;
- la sécurité et la santé dans l'entreprise ;
- la réglementation du travail ;
- la prévention des risques professionnels et psychosociaux ;
- la médecine du travail, la sécurité sociale et les retraites ;
- la formation permanente et continue ;
- la question des conflits ;
- le recrutement et l'intégration.

L'évolution progressive de la « fonction personnel », conjuguée à la réglementation sociale, a contribué à situer la gestion des ressources humaines parmi les fonctions-clés du management et de la direction... Toute une série de textes concrétise la professionnalisation de la fonction et la réglementation dans les organisations, dans une société confrontée, au cours des dernières décennies, à la rareté de l'emploi, à la montée du chômage, à la révolution des métiers et des technologies, à l'affaiblissement de la catégorie des cadres. Il convient de souligner l'évolution des représentations socioculturelles qui situent la question du travail et de l'emploi en rapport avec d'autres logiques, normes et règles du jeu en ce début du XXI^e siècle. Les mutations culturelles, le rapport à soi et à la vie ont engendré de nouveaux comportements au travail. La loi sur la réduction du temps de travail a fait aussi son œuvre sur le terrain en accompagnant la notion de « temps libre »...

La part grandissante réservée à la gestion des ressources humaines est aussi à mettre en lien avec la révolution technologique et de l'outil de production dans les organisations, la rationalité et le développement des systèmes d'information, l'impact de l'économie d'environnement sur le management. C'est ainsi que l'on a pu voir émerger progressivement, dans les entreprises de services, la combinaison entre l'entreprise traditionnelle et l'entreprise modernisée, déconcentrée et devenue plus mobile.

Le projet d'entreprise a peu à peu remplacé l'approche prioritairement structurelle d'organisations stabilisées autour d'un outil de production. La mobilité des organisations a rendu plus fluide le rapport au travail et son organisation, dans des conceptions plus flexibles de la relation contractuelle, des conditions du travail et de la dynamique de l'emploi. On a même parlé « d'entreprise virtuelle » dans le domaine des services, là où l'organisation se trouve débarrassée d'un maximum de lourdeurs structurelles et concentre sa dynamique sur plusieurs dimensions :

- son avantage concurrentiel ;
- ses compétences stratégiques et techniques ;
- la qualité de ses ressources humaines ;
- la capacité à innover et à s'adapter.

Dans l'économie moderne, l'entreprise équilibre les fonctions production, distribution avec le recours à une série de sous-traitants... On assiste à la disparition progressive de l'organisation artisanale, symbole d'une économie de production à laquelle était attachée une conception traditionnelle et charismatique du management. Les fusions-absorptions et disparitions de nombre de PME ou PMI, le rachat de groupes et d'enseignes, ont engendré une recomposition des logiques et des conceptions managériales. Pour autant, il reste, dans beaucoup de domaines, une réalité de la gestion quotidienne des ressources humaines dans des logiques intégrées ou dans des logiques de la mobilité des systèmes, des structures et des acteurs.

C'est la raison pour laquelle, par exemple, nous devons intégrer le concept de « management à distance » dans les organisations où les acteurs sont mobiles et disposent d'une assez forte autonomie dans l'exercice de leur métier. Le rapport à une structure de contrôle direct s'est peu à peu modifié au profit d'un contrôle à distance. Dans ces situations, aujourd'hui assez nombreuses, les stratégies managériales sont fondées prioritairement sur l'intégration des valeurs et de la culture d'entreprise, les procédures de contrôle technique et l'appropriation par les acteurs des contraintes organisationnelles. Ce management à distance

se trouve surtout questionné dans des organisations possédant des filiales ou des structures dispersées sur l'ensemble du territoire.

Dans ces organisations recomposées, la place et le rôle des directions se sont modifiés. C'est la superstructure qui assure les liens et les articulations du management. Plus encore, les politiques globales des ressources humaines, associées aux démarches qualité, ont contribué à harmoniser des approches et à s'appuyer sur la formalisation des bonnes pratiques validées.

Plusieurs logiques ont présidé au management des ressources humaines :

- une logique rationnelle et productiviste centrée sur l'organisation et les tâches ;
- une logique relationnelle et motivationnelle centrée sur les hommes ;
- une logique compétence centrée sur l'acteur stratégique ;
- une logique environnement, réseaux centrés sur la communication globale ;
- une logique de la prévention des risques sociaux et psychosociaux.

Ces approches, successives et progressives, ont souvent été interdépendantes. Toute organisation s'inspire plus ou moins délibérément, et en fonction des situations, des avantages de telle ou telle logique. Il reste néanmoins que de grandes périodes sont repérables dans le management des entreprises et dans la gestion des ressources humaines ; elles sont à associer aux phénomènes de société, aux mutations politiques et économiques, et à l'influence des idées et des hommes. Il est important enfin de distinguer les formes d'économie et les conceptions de l'homme qu'elles traduisent, suivant que l'on se situe dans une philosophie de type libérale ou néolibérale, une régulation forte par les pouvoirs publics, une économie sociale coopérative, mutualiste ou associative. Cette problématique ouvre sur la responsabilité sociale des entreprises et, plus largement, dans un contexte de crise généralisé, sur le recours à des voies plus humaines car la logique du marché a trouvé ses limites, même si elle préside toujours aux discours et aux pratiques.

Du pilotage par l'offre au pilotage par la demande, les organisations se sont ouvertes aux environnements et à de nouvelles contraintes. Elles ont pris la mesure des enjeux et des évolutions. Il devenait possible d'articuler des contradictions apparentes, notamment dans le champ de l'économie sociale, à savoir entreprendre pour des idées et des valeurs, tout en intégrant une plus grande rigueur gestionnaire, permettant de développer des formes d'organisation plus réactives, à l'écoute des mutations. La gestion des ressources humaines a pu alors constituer un

gisement créatif, un moyen de dynamisation des établissements comme des salariés eux-mêmes et remettre l'homme au cœur du travail, dans le droit fil de la philosophie de l'économie sociale.

Conformité et contractualisation, négociation et relations sociales, dynamisation et implication des acteurs, coopération et mutualisation, prospective sur les emplois et compétences, constituent les termes forts de la démarche globale ressources humaines dans les organisations actuelles, confrontées à plusieurs enjeux et paradoxes :

- gérer l'incertitude et la mobilité ;
- intégrer et former les acteurs ;
- prévenir les risques professionnels et psychosociaux ;
- adapter les métiers et les activités professionnelles.

Pour J.-M. Peretti¹, les ressources humaines ont pour finalité :

« [...] la création de valeurs, de richesses et elles doivent permettre des redimensionnements quantitatifs et des évolutions qualitatives, en utilisant les technologies de l'information et de la communication, en externalisant certaines activités et en créant un avantage compétitif pour l'entreprise... »

LES GRANDES PÉRIODES

L'émergence de la fonction (1850 à 1944) :

- la rationalisation du travail et performance des salariés ;
- la gestion des postes et des postures de travail ;
- le développement de la réglementation sociale ;
- l'essor de l'action et de la protection sociale en direction des salariés ;
- la négociation collective et les syndicats

La période de croissance et les Trente Glorieuses :

- le plein-emploi et le manque de main-d'œuvre ;
- l'accroissement de la population salariée en puisant dans la catégorie des femmes, dans les campagnes, et auprès des travailleurs immigrés ;
- le développement du modèle de la consommation ;
- la professionnalisation de la fonction ressources humaines ;
- l'entrée dans la vie active des « baby-boomers » ;

1. Peretti J.-M. (2010). *Ressources humaines*, 12^e éd., Paris, Vuibert.

- l'implantation du mythe de la modernité et de la croissance.

L'incertitude et les perturbations d'environnement :

- les incertitudes économiques ;
- les évolutions démographiques ;
- les mutations technologiques ;
- l'internationalisation des marchés ;
- l'évolution du partenariat social ;
- les courants socioculturels.