

# INTRODUCTION

Cet ouvrage sur la Valorisation de la Ressource Humaine (VRH) propose une définition, voire une vision de la VRH dans les organisations humaines de production de biens ou de services. Il est également une ressource pour agir en proposant des outils et des applications concrètes à mettre en œuvre dans les organisations.

La VRH est l'ensemble des décisions prises, des procédures et des règles mises en place, des actions quotidiennes qui tendent à motiver et professionnaliser les salariés d'une organisation pour favoriser un codéveloppement organisation/salariés qui soit ambitieux, réaliste et durable.

Elle ne cherche pas à attribuer une « valeur marchande » aux ressources humaines de l'organisation, mais à « valoriser la personne » à travers son engagement et ses compétences. Lorsque la personne s'engage avec compétence dans ses activités professionnelles, elle se valorise à travers la satisfaction des actions réussies et l'image de soi qui en résulte, ainsi que par l'accroissement de ses compétences qui résulte des activités réussies. Elle est également valorisée dans l'organisation pour peu que celle-ci place le salarié au centre de ses préoccupations.

La VRH qui vise l'implication et le professionnalisme des salariés est indispensable dans toutes les organisations. C'est une évidence pour les organisations placées dans des environnements changeants, car la capacité des salariés à s'impliquer et à renouveler leurs compétences est nécessaire à l'adaptation de l'organisation et donc à sa survie.

Cela pourrait apparaître moins primordial pour des organisations qui se croiraient encore dans un champ non concurrentiel et sur l'exercice d'activités répétitives et moins qualifiées. Ce serait une erreur de croire que dans ce

cas l'implication et l'adaptation des compétences ne sont pas des facteurs fondamentaux à la bonne marche de l'organisation.

La prise en compte de la VRH dans une organisation à travers les leviers qui favorisent le développement des compétences, la Qualité de Vie au Travail, l'organisation collective du travail, la construction de projets professionnels, entre autres, permet d'asseoir une réputation capable d'attirer des salariés prêts à s'investir pour l'organisation et son collectif de travail.

La VRH en appelle donc à la responsabilité des dirigeants et des managers qui doivent prendre les bonnes décisions et mettre en œuvre des actions pertinentes pour que l'organisation puisse poursuivre ses activités, voire les développer tout en plaçant le salarié au centre de sa construction.

Cet ouvrage abordera successivement :

- L'intérêt que constitue la VRH pour les organisations à travers les relations salariés/organisations et ce que celles-ci attendent des salariés.
- Les thèmes de la VRH : les leviers, les préalables et les moyens de l'accompagnement.
- La VRH comme approche pragmatique, systémique, humaniste et réaliste au sein de l'organisation.
- Des actions concrètes pour prendre en compte et développer la VRH dans les organisations :
  - Favoriser la prise en compte de la VRH dans l'organisation.
  - Définir un outil de diagnostic de la prise en compte de la VRH.
  - Définir un référentiel d'activité du manager.
  - Définir un référentiel de compétences du manager.
  - Accompagner le changement avec la VRH.
  - Vers l'organisation apprenante.

## PARTIE 1

# LA VRH, DÉFINITION ET FINALITÉS



## CHAPITRE 1

# UN BREF APERÇU DE LA RELATION ENTRE LE SALARIÉ ET L'ORGANISATION

Depuis le début de l'ère industrielle, quelle que soit la nature de l'organisation, les spécificités de son environnement plus ou moins concurrentiel, ses productions de biens ou de services... La place de l'individu au sein de l'organisation et son rapport à celle-ci constituent un sujet d'attention.

Si les avis sont multiples, et font des personnes dans l'organisation de simples exécutantes ou, à l'inverse, des auteurs capables de créer, en passant par un statut d'acteur qui joue son rôle et utilise ses marges de manœuvre, ils sont unanimes sur le fait que l'individu est une « ressource » pour l'organisation. Bien qu'elle puisse être considérée de bien des manières possibles, on parle volontiers de « ressources humaines ».

Les « RH », puisqu'il s'agit de cet acronyme, sont apparentées aux ressources de moyens, tels les machines, les logiciels, les immeubles, les actifs dont dispose l'organisation. Les ressources humaines seraient ainsi gérées au même titre que les autres moyens matériels.

Cela pose question à notre époque où il ne s'agit plus de gérer uniquement des contrats de travail, des payes, des horaires... mais d'être plus attentif à la formation, aux compétences, aux parcours professionnels, aux mobilités de la ressource humaine, à son adaptabilité... pour que l'organisation puisse

atteindre ses objectifs de production dans des environnements de plus en plus changeants.

Alors que le terme « GRH » semble être assez stable, l'attention portée aux RH a beaucoup évolué au fil du temps en raison de problématiques de management plus complexes : le management des compétences collectives, le management des talents, le management des parcours et des mobilités, le management de la performance, en particulier.

Il y a dans la « gestion » des RH, les activités historiques de la gestion administrative et financière, et sans doute d'autres sujets relatifs à la VRH qui ne dépendent pas d'une gestion au sens des techniques souvent quantitatives de conduite de l'organisation : gestion comptable, contrôle de gestion, gestion des stocks, et qui sont plus proches de la complexité humaine.

Interroger la relation entre l'individu et l'organisation peut préciser les enjeux et l'intérêt de la VRH initialement définie comme étant relative à la motivation et à la professionnalisation.

## **L'organisation scientifique du travail**

---

Depuis le début de l'ère industrielle et encore aujourd'hui dans certains secteurs d'activité, le taylorisme a fait les beaux jours des entreprises de production de biens de consommation. Avant la robotisation, l'industrie automobile produisait des véhicules à la chaîne ou chaque maillon, chaque ouvrier, devait exécuter un geste précis, à un moment donné, en un temps donné.

Charlie Chaplin a dénoncé dans son film, *Les temps modernes*, l'aspect répétitif et aliénant des tâches de serrage de boulons. Après avoir ressenti la nécessité de mettre dans son travail un peu de poésie, de marges de liberté, son personnage sombre dans la folie des cadences infernales.

L'entreprise demande à ses employés de réaliser les tâches avec précision et rendement. Les ouvriers doivent avoir un bon niveau de maîtrise de la tâche à exécuter sur un poste de travail, mais n'importe lequel d'entre eux, s'il est qualifié, après quelques heures de formation spécifique, peut occuper le poste qui, par nature, est parfaitement défini. Les ouvriers sont considérés comme interchangeables.

L'organisation humaine est vue comme une machine dans laquelle chaque ouvrier n'est qu'une pièce qui peut être remplacée à l'identique, constituée

de rouages dans lesquels il suffit de mettre un peu d'huile lorsqu'il y a un grincement ou qu'il suffit de démonter pièce par pièce pour en comprendre le fonctionnement.

La gestion des ressources humaines est réduite à l'établissement des contrats et des payes, au contrôle des présences et des horaires effectués.

Cette organisation du travail dite « organisation scientifique du travail » existe encore de nos jours dans les organisations où la main-d'œuvre est faiblement rémunérée. En ne développant pas les compétences des employés, l'entreprise ne favorise pas leur employabilité et en fait des salariés captifs, peu qualifiés. Les personnes peuvent se sentir exploitées ; leur revendication consiste à améliorer leurs conditions de travail et leurs salaires.

La relation de la personne à l'organisation est une relation de dépendance. Le salarié, qu'il soit ouvrier ou contremaître, semble n'avoir aucun moyen d'agir sur son travail et sur son environnement.

Il doit maîtriser ses activités dans un champ d'application bien circonscrit. Son engagement se limite à la réalisation de ses tâches, il a peu de relations de travail avec ses collègues.

## L'acteur et le système

---

C'est dans le contexte, où le taylorisme domine, que Michel Crozier s'intéresse à l'individu au travail dans les systèmes bureaucratiques. L'ouvrage qu'il écrit en 1963, *Le phénomène bureaucratique*, pose des bases nouvelles au sujet du rapport entre l'individu et le collectif de travail. Cet employé que l'on croyait soumis, dépourvu de pouvoir ne doit pas être considéré comme un simple exécutant, mais comme un acteur.

En 1977 dans « l'acteur et le système », ouvrage co-écrit avec Erhard Friedberg, les auteurs analysent notamment les jeux et les sources de pouvoir.

Contrairement à l'idée répandue que le pouvoir est détenu exclusivement par la hiérarchie, ils observent que le pouvoir qui prend sa source dans les relations interpersonnelles, est partout dans l'organisation.

Selon les auteurs, le pouvoir d'un individu A sur un individu B est défini comme étant la capacité de A d'obtenir que, dans sa relation avec B, les termes de l'échange lui soient favorables. Ce terme de favorable renvoie, par exemple, à l'idée d'un délai négocié, d'une compensation horaire, d'un aménagement particulier et temporaire du temps de travail.

Si A est la personne capable de résoudre un problème de panne informatique, de machines, il pourra négocier avec l'individu B, demandeur, le moment de son intervention comme cela lui convient le mieux. Si B est vraiment pressé, si la panne ne peut durer, il pourra obtenir de faire une intervention en dehors des heures de travail réglementaires avec une récupération possible à un moment qu'il aura choisi et suivant des modalités qui seront avantageuses pour lui. Il peut obtenir de A des choses que A ne lui aurait pas spontanément proposées.

Ainsi à la *Seita* étudié par Michel Crozier comme un système bureaucratique, les agents de la maintenance des machines ont pris le pouvoir sur les agents de production, car ce sont eux qui décident de la fréquence et des durées d'arrêt des machines. Ils peuvent le faire, car ils sont les seuls habilités à réparer les machines.

L'interdiction faite aux agents de production de procéder à des réparations même en cas de pannes simples confère un pouvoir aux agents de maintenance qui n'est pas basé sur cette interdiction, mais sur ce qu'ils en font dans leur quotidien.

En maîtrisant le temps, en jouant sur cette « zone d'incertitude », ils vont se doter d'un pouvoir informel.

Le chef d'atelier de production qui possède le pouvoir hiérarchique n'est plus qu'un simple enregistreur des temps de travail et d'arrêt du travail des équipes.

Le pouvoir n'est pas au niveau de la hiérarchie, mais au niveau des acteurs qui dans ce cas précis possèdent la compétence spécifique qui permet d'asseoir ce pouvoir informel.

Selon les auteurs, les individus jouent sur les zones d'incertitude, ces espaces de liberté où ils ne sont pas totalement contraints. D'après eux, il existe quatre sources de pouvoir :

- La maîtrise d'une compétence particulière.
- La maîtrise des relations avec l'environnement.
- La maîtrise de la communication et des flux d'information.
- La maîtrise de la pratique des règles organisationnelles.

Autant de sources de pouvoir qui expliquent le pouvoir informel des personnes du service informatique, du service client, du secrétariat de direction, du service qualité pour ne citer que ces quelques exemples.

Toutes ces personnes ne prennent pas naturellement les décisions qui permettraient un fonctionnement optimisé de l'organisation.

L'individu au travail possède du pouvoir informel qui peut perturber le pouvoir hiérarchique mis en place dans l'organisation. Il n'est donc pas totalement soumis à la hiérarchie. Ses compétences lui permettent de jouer avec les zones d'incertitude. Son engagement vis-à-vis de l'organisation est un critère décisif pour le bon fonctionnement de celle-ci.

## **La culture d'entreprise**

---

Pour accroître la probabilité que les décisions prises par les acteurs contribuent à l'atteinte des objectifs de l'organisation, alors que chacun peut jouer sur l'incertitude et les sources du pouvoir, les années 1980 verront la promotion de la culture d'entreprise.

Sans trop insister sur le pouvoir des acteurs développé par Michel Crozier, il est facile de constater que l'organisation est un lieu de conflits de personnes, de groupes aux aspirations divergentes, aux intérêts parfois contradictoires, qu'il faut bien faire travailler ensemble.

Au début de cette décennie, les dirigeants cherchent à rénover le management pour répondre à cette nécessité.

D'autres facteurs plaident pour un renouveau du mode de management ; en particulier, la demande des clients tournée vers la différenciation, le sur-mesure, et l'accélération des évolutions technologiques qui s'accommodent mal du taylorisme.

En même temps, les entreprises japonaises se portent très bien dans un pays où la culture est si différente de celle de l'Occident, et le rapport des salariés à leur organisation si cohérent, parfois fusionnel.

Les points positifs facilitant le fonctionnement de ces organisations semblent pouvoir être attribués à une culture partagée qui repose, en particulier, sur une recherche de consensus, un équilibre entre modernité et tradition, le respect et le dévouement à la hiérarchie, une capacité d'innovation en ce qui concerne l'organisation du travail et la définition de nouveaux produits.

Ces observations, faites dans les années 1980, forcent à promouvoir et à développer la culture d'entreprise comme garante d'un fonctionnement cohérent et donc plus efficace.

Via la culture d'entreprise le management cherche donc à favoriser des comportements et des prises de décision en accord avec des valeurs

partagées. Il s'agit de favoriser l'intégration au niveau de chaque personne des valeurs, des rites, des mythes, des routines pour accroître sa capacité à répondre de façon quasi automatique aux situations courantes de la vie de l'organisation.

La culture de l'entreprise a donc pour objectif de favoriser un fonctionnement individuel mieux intégré au fonctionnement collectif en indiquant les réponses adaptées et les actions adéquates à mettre en œuvre.

Elle constitue un nouveau levier de management qui se substitue partiellement à l'autorité hiérarchique des systèmes bureaucratiques et tayloriens. Une fois partagée et intégrée, la culture d'entreprise constitue un guide pour la conduite des actions ; elle vise à diminuer ainsi la variabilité des comportements tout en développant l'autonomie des salariés. Elle a pour but d'assurer la cohérence du fonctionnement de l'organisation.

Lorsqu'elle est traduite par ou dans le projet d'entreprise, elle indique fréquemment à l'ensemble de la communauté de travail « qui nous sommes » en termes d'identité et de spécificité, « ce que nous voulons faire collectivement » en termes de stratégie, d'organisation et de développement, « ce que nous allons faire ensemble » que l'on représente par des objectifs partagés et un plan d'action.

Toutefois plusieurs freins aux aspects positifs de la culture d'entreprise peuvent être observés :

- Il existe des cultures et des sous-cultures différentes détenues par des individus ou des groupes qui peuvent ne pas s'identifier à la culture de leur organisation. Il peut donc y avoir des risques de marginalisation, voire d'exclusion de groupes ou d'individus.
- La culture d'entreprise ne suffit pas pour assurer la cohésion en cas de conflit entre groupes ou individus.
- Si la culture d'entreprise est trop omniprésente dans le quotidien, elle peut provoquer des effets de rejet ayant pour effet d'amoinrir l'efficacité collective.
- La culture d'entreprise doit s'adapter aux évolutions de l'organisation et à ses nouveaux modes de fonctionnement. Les décalages qui résulteraient de cette inadaptation ont des effets extrêmement négatifs.

Sur ce dernier point, les politiques de restructuration, de fusion d'entreprises, d'absorption ne favorisent pas la stabilité d'une culture à laquelle les salariés peuvent s'identifier. Dans le cas d'une fusion de deux entreprises, il est

fréquent de voir une culture prendre le pas sur l'autre ; ce qui peut déstabiliser une grande partie du personnel.

De même, la politique salariale qui avait jusqu'à présent permis de construire des relations de nature plutôt durable entre le salarié et l'organisation est aujourd'hui massivement remise en cause avec les dernières lois sur le travail. Les formes précaires du travail : CDD, intérim, temps partiel... ne favorisent pas l'engagement réciproque du salarié et de l'organisation. Nous sommes très loin de l'emploi à vie des salariés japonais qui était un des piliers de la culture d'entreprise dans la décennie 1980.

La culture d'entreprise trouve ici une limite : comment constituer, dans ce contexte de GRH, une communauté de destins, des valeurs partagées auxquelles les salariés puissent adhérer ou s'identifier ?

Ultime limite, la culture d'entreprise devrait augmenter la motivation au travail du salarié ; là encore cet effet n'est pas directement observé, notamment lorsque la culture d'entreprise n'est pas partagée par tous, ou pas suffisamment incarnée à tous les niveaux de l'organisation.

En effet les écarts entre les « valeurs affichées » dans l'organisation et les « valeurs en acte » mises en évidence dans les actions quotidiennes génèrent des tensions dans les relations de travail et peuvent conduire au retrait des personnes et à leur démotivation.

Dans cette vision de l'organisation qui possède une culture d'entreprise forte, l'adhésion des personnes à la culture « partagée » est un facteur primordial au bon fonctionnement de l'organisation. Cela marque l'importance de l'individu dans et pour l'organisation qui se traduit par son engagement à la réussite du projet de l'organisation.

## **L'approche systémique de l'organisation**

---

Les années 1990 connaissent un fort intérêt pour appliquer l'approche systémique aux organisations humaines. Cette approche consiste à regarder l'organisation comme un système ; à savoir « un ensemble d'éléments en interaction qui poursuit une finalité dans un environnement donné ».

C'est le modèle développé par Edgar Morin de l'auto-éco-organisation qui pose que l'organisation se construit, « auto-organisation », dans un environnement, « éco-organisation », où elle puise de l'énergie en particulier sous forme d'informations.