

INTRODUCTION GÉNÉRALE

De tous les domaines de la gestion (mis à part le marketing ou, plus exactement, la publicité), la gestion des ressources humaines est certainement le plus connu – ou au moins le plus visible – du grand public. De fait, aucun magazine économique digne de ce nom n’oublie de publier chaque année une enquête vous révélant « votre salaire en fonction de votre poste, de votre secteur d’activité ou de votre région ». Régulièrement, une décision de restructuration particulièrement brutale ou spectaculaire fait la une des médias et agite le monde politique dans la région concernée, voire au niveau national. Chacun suit avec anxiété les tendances du recrutement et cherche le meilleur site, le salon de recrutement le plus fréquenté ou le canal le plus efficace pour contacter des entreprises croulant sous les candidatures. Les journaux spécialisés en management, voire en gestion des ressources humaines, se font l’écho des derniers outils d’évaluation, de sélection ou de gestion des carrières promus par les consultants ou des DRH fiers de leur réussite spectaculaire... et plus ou moins durable.

Bref, notre hypothèse est donc qu’il y a bien plus surabondance que pénurie d’information dans ce domaine et l’on pourrait se demander si le présent ouvrage ne va pas contribuer encore un peu plus à l’envahissement !

Notre pari est que non, tout simplement parce que son objectif n’est absolument pas d’informer. Expliquons-nous de cette apparente provocation.

En effet, l’information n’est pas la connaissance et quand la première devient pléthorique, cacophonique, fugace et éphémère, seule la connaissance permet de l’ordonner de la hiérarchiser, d’en relativiser l’importance ou la signification, voire de la critiquer pour ce qu’elle peut avoir de racoleur ou d’anecdotique. Cela est d’autant plus vrai en gestion des ressources humaines, domaine jeune, en renouvellement rapide et où les actes des entreprises sont particulièrement sensibles car touchant de près à l’emploi (et à son contraire, le chômage), au salaire, à la place de chacun dans l’entreprise, donc dans la société.

Notre propos ne sera donc pas d’informer le lecteur sur les derniers outils à la mode ou les « meilleures pratiques des entreprises qui gagnent » (*best practices*, en bon français), ni de lui donner une recette pour recruter à coup sûr le meilleur candidat : il trouvera tout cela ailleurs et en grande quantité.

Notre ambition, plus austère, moins spectaculaire, mais beaucoup plus ambitieuse est de le confronter à des schémas explicatifs, à des grilles de lecture lui permettant de comprendre les enjeux, les causes, les ambitions et les inévitables limites des pratiques de gestion des ressources humaines dont il entend parler ou qu'il croquera dans son entreprise. Nous voulons qu'il puisse les resituer dans un contexte sociétal, à la fois économique et politique, saisir les ressorts de leur apparition ou de leurs transformations, voire peser sur elles.

Les évolutions récentes du contexte économique général dans lequel fonctionnent les organisations ne peuvent en effet être ignorées. La gestion des ressources humaines mobilise désormais de nombreux acteurs, qu'ils soient internes ou externes à l'organisation. Leurs enjeux et leurs intérêts sont le plus souvent divergents. Les pratiques de GRH sont donc inévitablement, à des degrés divers, influencées par des jeux politiques et des logiques souvent contradictoires. Les pratiques de GRH doivent donc être en permanence replacées dans ce cadre et c'est ce que nous nous emploierons à faire dans les pages qui suivent.

Deux conséquences à un tel parti pris. La première est que, de notre point de vue, la gestion des ressources humaines n'est pas un long fleuve tranquille, mais plutôt un sport de combat : quels que soient nos rêves d'harmonie et de concorde universelles, nous ne pensons pas qu'un outil de gestion, si moderne, sophistiqué et efficace qu'il soit, puisse venir à bout des divergences d'intérêts d'acteurs aussi nombreux et divers que ceux qui sont concernés par la gestion des ressources humaines : lecteur en quête de consensus, passe ton chemin car tu ne trouveras pas ici ce que tu cherches !

La seconde est que la gestion des ressources humaines telle que nous l'envisageons ne peut pas être que de la gestion : en effet, soucieuse d'agir à tout prix et au plus vite, celle-ci oublie trop souvent quel profit elle peut tirer d'une compréhension approfondie des individus, des collectifs, des organisations, des groupes de pression ou même des sociétés auxquels elle entend appliquer ses efforts. Or, de telles clés sont à chercher dans des disciplines des sciences humaines ou sociales telles que la sociologie, l'économie, le droit, la psychologie... et même les sciences politiques : lecteur en quête d'approche pluridisciplinaire, nous t'accueillons bien volontiers dans ces pages !

Pour nous résumer, cet ouvrage se propose donc de répondre à la nécessité de mettre à la disposition du lecteur les moyens de comprendre les décisions prises, les politiques élaborées et les techniques mobilisées par les organisations dans le domaine de la gestion du travail. Il prétend donner à son lecteur la possibilité de porter un regard critique sur les pratiques de GRH et de contribuer à leur évolution.

Dans cette optique, l'ouvrage n'a pas été conçu comme le support d'un cours de spécialisation, mais plutôt d'un enseignement fondamental. Il s'adresse ainsi à de futurs cadres d'entreprises appelés à exercer, à un horizon plus ou moins proche, des responsabilités d'encadrement et donc à prendre – en conscience et en connaissance de cause, nous l'espérons – des décisions affectant les personnes placées sous leur autorité hiérarchique. Il s'adresse en premier lieu aux étudiants des universités aussi bien que des écoles d'ingénieurs et de gestion : chacun de nous enseigne d'ailleurs à titre principal dans l'un de ces trois univers et est redevable aux étudiants qui, par leurs réactions, leurs remarques et leurs propositions, nous ont aidés sans le savoir à élaborer ce livre.

Il intéressera également les cadres d'entreprise soucieux de connaître les fondements des techniques qu'ils sont amenés à pratiquer ou souhaitant conduire un

diagnostic de la gestion des ressources humaines de leur organisation. Enfin, même s'il suppose un minimum de connaissances de l'organisation et du fonctionnement d'une entreprise, il se veut accessible à des lecteurs n'ayant jamais suivi d'enseignement de GRH.

La pédagogie à partir de laquelle cet ouvrage a été développé s'appuie largement sur des cas pratiques tirés de multiples situations d'entreprises. Ils mettent en scène des difficultés récurrentes auxquelles sont confrontées les organisations en matière de gestion des ressources humaines. Leur exploitation repose sur des grilles d'analyse et des schémas théoriques permettant de s'extraire de la singularité du cas étudié et de disposer de concepts et de méthodes transférables à d'autres situations.