

LE CERCLE DE L'ENTREPRISE ET DU MANAGEMENT

LES FAUSSES ÉVIDENCES DES RH

DÉFIS, RUPTURES,
NOUVELLES PRATIQUES

SOUS LA DIRECTION DE
MAURICE **THÉVENET**

EYROLLES

Éditions d'Organisation

TOUT LE MONDE SAIT-IL VRAIMENT CE QUE SONT LES RH ?

La remise en question des problèmes humains dans l'entreprise a bouleversé les RH. Cet ouvrage clair et accessible se propose d'étudier les ruptures et pratiques nouvelles qu'entraînent les défis actuels (génération Y, gestion des talents, ...).

Le Cercle de l'entreprise, créé en 2006, regroupe des experts de l'entreprise indépendants, professeurs d'université ou de grande école et a pour vocation de travailler sur des problématiques liées à l'entreprise (gouvernance d'entreprise, responsabilité sociale de l'entreprise, nouveaux enjeux du management...). Le Cercle promeut une meilleure connaissance de l'entreprise en expliquant son fonctionnement, ses objectifs et ses contraintes.

LES CONTRIBUTEURS

- ▶ **Jacques IGALENS** est professeur des universités et directeur de la recherche à la Toulouse Business School.
- ▶ **Christophe MIDLER** est directeur du Centre de recherche en gestion et professeur à l'École polytechnique.
- ▶ **Nicolas MOTTIS** est professeur à l'ESSEC.
- ▶ **Frédérique PIGEYRE** est professeur à l'IAE Gustave-Eiffel.
- ▶ **Patrick ROUSSEAU** est professeur des universités à l'IAE d'Aix-en-Provence.
- ▶ **Bruno SIRE** est président de l'université Toulouse 1 Capitole.
- ▶ **Maurice THÉVENET** est professeur du Cnam et à ESSEC Business School.
- ▶ **Jacques THEVENOT** est professeur des universités à l'université Nancy2 et à l'ICN.

LES FAUSSES ÉVIDENCES DES RH

Éditions d'organisation
Groupe Eyrolles
61, bd Saint-Germain
75240 Paris Cedex 05

www.editions-organisation.com
www.editions-eyrolles.com



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 notamment dans l'enseignement, provoquant une baisse brutale des achats de livres, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans autorisation de l'éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie, 20, rue des

Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Groupe Eyrolles, 2011
ISBN : 978-2-212-54952-2

LE CERCLE DE L'ENTREPRISE ET DU MANAGEMENT

LES FAUSSES ÉVIDENCES DES RH

Défis, ruptures, nouvelles pratiques

Ouvrage dirigé par Maurice Thévenet

EYROLLES

Éditions d'Organisation

Préface

Le Cercle de l'entreprise et du management regroupe des experts de l'entreprise, tous professeurs d'université ou de grande école.

Sa mission est de promouvoir une meilleure connaissance de l'entreprise dans l'opinion publique comme auprès d'auditoires avertis, en expliquant son fonctionnement, ses objectifs, et les contraintes qu'elle subit. Les membres du Cercle s'expriment au travers d'articles, d'interviews, de chroniques. Puisant sa légitimité dans la totale indépendance de ses membres, le Cercle apporte une contribution à tous les débats sur les questions relatives aux entreprises.

La période d'interrogations fortes autour du rôle et de la légitimité des entreprises a incité le Cercle à proposer son analyse sur les sujets majeurs auxquels ces dernières, dans leur management, sont actuellement confrontées.

« Plus rien ne sera jamais comme avant », entend-on ainsi souvent depuis la crise. S'il est un domaine de l'entreprise et de son management auquel cette phrase s'applique tout particulièrement aujourd'hui, c'est bien celui de la gestion des ressources humaines. Depuis des années, une évolution régulière, mais brutalement accélérée par la crise, incite les entreprises à mener des politiques de gestion de leur personnel – cadres supérieurs et intermédiaires ou employés, experts ou décideurs, jeunes ou

seniors – plus humaines, davantage empreintes de proximité, plus réactives. Faute de quoi, elles ne pourront ni séduire les talents dont, quelle que soit la situation économique, elles ont besoin, ni fidéliser ces mêmes personnes. Ce souhait, cette nécessité engendrent de multiples interrogations. C'est à ces questionnements que les membres du Cercle apportent des réponses.

Le Cercle de l'entreprise et du management tient à remercier Charles de FROMENT pour sa contribution à l'élaboration de l'ouvrage.

Jean-Pierre HELFER
Ancien directeur général Audencia Nantes
Professeur à l'IAE de l'université de Paris
Président du Cercle de l'entreprise et du management

Table des matières

PRÉFACE	V
LISTE DES AUTEURS	XI
INTRODUCTION	XV

PREMIÈRE PARTIE DÉFIS

Chapitre 1

LE TRAVAIL EST « TORTURE »	3
La valeur travail.....	6
Les risques psychosociaux	9
La gestion des ressources humaines.....	12

Chapitre 2

LA PERFORMANCE SOCIALE EST NÉCESSAIRE À LA PERFORMANCE FINANCIÈRE ...	17
Création de valeur : où en est-on ?	19
Finance et responsabilité sociale : une convergence en cours ?	26

Chapitre 3

LA GRH NE CONCERNE QUE LES EMPLOYÉS DE L'ENTREPRISE	31
À l'heure de la RSE, la GRH est confrontée à de nouveaux publics	33
Les nouvelles attentes des salariés et de leurs représentants face à la RSE	39

DEUXIÈME PARTIE

RUPTURES

Chapitre 4

LES SALARIÉS DEVRAIENT GOUVERNER L'ENTREPRISE..... 47

Les salariés comme les autres parties prenantes des entreprises
doivent participer au gouvernement des entreprises..... 49

La représentation des salariés dans les conseils d'administration :
un regard sur le cadre réglementaire, les codes de bonne conduite
et la pratique..... 51

Pourquoi n'y a-t-il pas de préconisations plus fortes en faveur
d'une représentation salariée dans les CA et pourquoi
cette présence n'est-elle pas nécessairement pertinente ?..... 55

Chapitre 5

INNOVER, UNE PRIORITÉ POUR LA GRH..... 63

L'innovation, de quoi parle-t-on ?..... 65

Le « travail d'innovation » dans l'entreprise contemporaine :
une réalité encore méconnue 66

Les dynamiques du travail d'innovation : l'exemple des chercheurs
d'entreprise..... 69

Vers un modèle de GRH adapté à la recherche concourante 72

Chapitre 6

LES JEUNES SONT INGÉRABLES EN ENTREPRISE... 77

Une génération différente 80

Les jeunes et l'entreprise 85

Les enjeux RH touchant à l'intégration des jeunes
dans l'entreprise 91

TROISIÈME PARTIE

PRATIQUES

Chapitre 7

LA GUERRE DES TALENTS AURA BIEN LIEU	97
Introduction	97
La gestion des talents peut-elle constituer une innovation efficace en matière de GRH?.....	108

Chapitre 8

« À TRAVAIL ÉGAL, SALAIRE ÉGAL ».....	113
Une jurisprudence structurante... mais pas toujours évidente.....	116
Exigence de justification des différences par des « raisons objectives et pertinentes »	120
Une jurisprudence qui lie les négociateurs	123
Pour conclure	127

Chapitre 9

LE PAYSAGE SYNDICAL FRANÇAIS EST IMMOBILE ET IMMuable	129
Les anciennes règles du jeu de la représentativité syndicale et les critiques qui leur étaient attachées	130
La loi du 20 août 2008.....	133
Conséquences de la loi du 20 août 2008	136

BIBLIOGRAPHIE.....	139
---------------------------	------------

INDEX.....	143
-------------------	------------

LES MEMBRES DU CERCLE DE L'ENTREPRISE ET DU MANAGEMENT	145
---	------------

Liste des auteurs

Jacques IGALENS dirige la recherche au sein du groupe Toulouse Business School. Professeur des Universités, il a créé l'AGRH en 1989, la ROR (Revue de l'organisation responsable) en 2005. Auteur de plus de cent articles et d'une vingtaine de livres, il a écrit récemment *Vers une nouvelle gouvernance : l'entreprise face aux parties prenantes* (avec S. Point). Ses travaux actuels concernent la responsabilité sociétale et il donne régulièrement des conférences sur ce sujet dans plusieurs pays.

Christophe MIDLER est directeur du Centre de recherche en gestion et professeur responsable de la chaire Management de l'innovation à l'École Polytechnique. Il mène des recherches sur les stratégies d'innovation et l'organisation des projets de R&D, en collaboration avec des entreprises de secteurs variés. Il est membre de réseaux académiques internationaux sur le domaine (European Academy of Management, International Motor Vehicle Program, International Research Network on Organizing by Project). Il a publié de nombreux ouvrages et articles sur le domaine, notamment *L'auto qui n'existait pas, management des projets et transformation de l'entreprise*, Dunod, 1996 et *Working on innovation* (avec G. Minguet et M. Vervaeke), Routledge, 2010.

Nicolas MOTTIS, docteur en économie de l'École polytechnique, est professeur à l'ESSEC, dont il a été directeur de 2002 à 2005. Ses recherches portent notamment sur l'articulation entre stratégie et contrôle de gestion (modèles de gouvernance, relations investisseurs, systèmes d'incitations et de mesure de la performance, etc.). Il a publié récemment *Contrôle de gestion et pilotage* (4^e ed., Dunod, 2009) et édité l'ouvrage collectif *L'art de l'innovation* (L'Harmattan, 2007). Il est également très impliqué à l'AACSB et participe à de nombreux audits d'accréditation d'universités au niveau international.

Frédérique PIGEYRE est diplômée de l'ESCP, titulaire d'un doctorat de Sociologie du travail et d'une HDR en Sciences de gestion. Elle est actuellement professeure agrégée en sciences de gestion à l'UPEC (IAE Gustave Eiffel) et directrice de l'IRG, Institut de recherche en gestion (EA 2554). Ses travaux portent sur la gestion des ressources humaines, la gestion des compétences et des carrières, l'égalité professionnelle et la gestion de la diversité.

Patrick ROUSSEAU est professeur des universités dans le domaine de la Finance. Il a exercé au sein de l'université Paul Cézanne Aix-Marseille 3 les fonctions de directeur de l'IAE d'Aix-en-Provence de 1998 à 2001 et à nouveau depuis septembre 2009. Il a été vice-président délégué aux relations internationales de 1999 à 2006. Au niveau national il a occupé la fonction de directeur scientifique adjoint au sein de la MSTP de juin 2005 à juin 2007. Il a alors rejoint l'Agence de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (AERES) en tant que délégué scientifique.

Bruno SIRE est président de l'université Toulouse 1. Il est agrégé en économie et gestion, docteur ès sciences de gestion et professeur de sciences de gestion à Toulouse 1 depuis 1991. Il a été chargé de cours à l'ESSEC et à HEC. Il a éga-

lement été président de l'AGRH et membre du groupe d'experts de la mission scientifique, pédagogique et technique du ministère de l'Éducation nationale, de mars 2003 jusqu'à son élection en qualité de président de l'université Toulouse 1. Il est concepteur et rédacteur en chef de « Uti partenaires », lettre du réseau des partenaires de l'université Toulouse 1 et membre du comité de rédaction de la « revue de gestion des ressources humaines ».

Maurice THÉVENET est professeur du Cnam et à Essec Business School. Il est l'auteur de nombreux ouvrages et articles dans les domaines du management et de la gestion des ressources humaines. Il intervient comme conférencier ou expert sur ces domaines dans différentes entreprises. Il est membre du conseil scientifique d'Entreprise et Personnel, d'IDRH et membre du conseil d'orientation des métiers et de l'emploi de la SNCF. Il est membre de la commission Repères des EDC et du comité éditorial de plusieurs revues scientifiques. Il a été président de l'AGRH directeur de l'Essec.

Jacques THEVENOT est professeur de Sciences de gestion à l'ICN Business School (dont il a été le directeur général pendant 10 ans) et à l'université Nancy 2. Son activité de recherche est centrée sur les systèmes d'information et l'alignement stratégique. Il intervient dans diverses organisations publiques et privées pour la mise en œuvre de systèmes d'information, l'accompagnement du changement et le fonctionnement des comités de direction. C'est dans ce cadre qu'il a été amené à aider les dirigeants à intégrer les évolutions sociétales et les attentes des jeunes de la génération Y.

Introduction

Maurice Thévenet

Dans les années 1980, Michel Rocard imposa, lorsqu'il était Premier ministre, une formation à la gestion des ressources humaines à l'ENA. Certains professeurs se souviennent encore du calvaire de devoir enseigner à des énarques les rudiments d'une discipline qui n'entraînait pas dans la moyenne pour le classement final. La généralisation d'un tel enseignement reposait sur l'idée que le renforcement de la fonction sociale au sein des organisations devait contribuer au bien des organisations et des personnes elles-mêmes.

Aujourd'hui, en pleine crise, la gestion des ressources humaines (GRH) est le plus souvent décriée, que ce soit dans l'univers médiatique¹ ou dans le ressenti des salariés. Les entreprises réussiraient grâce à leurs collaborateurs, mais échoueraient à cause de leur mauvaise gestion des ressources humaines. Cette fonction sociale de l'entreprise est d'ailleurs toujours à la une de l'actualité. Les titres des journaux concernent plus souvent les grèves, les licenciements, le harcèlement ou les suicides que l'évolution des normes comptables internationales.

Si la gestion des ressources humaines a parfois si mauvaise presse, c'est qu'elle souffre de son apparente simplicité. En matière

1. Voir le film *Ressources humaines* de Laurent Cantet, 2000.