ressenti de manière très différente : au début du siècle dernier, l'ensemble de l'économie était modérément intégré dans le marché global. Aujourd'hui, le secteur des biens échangeables est presque intégralement intégré dans le marché global, alors que des pans entiers de l'économie et une part probablement majoritaire de la population active française échappent à la mondialisation. La masse militante de la gauche provient de ces secteurs protégés. Sa contestation de la mondialisation tend naturellement à se focaliser sur ses aspects les plus menaçants pour les secteurs qui jusque-là échappaient à la globalisation, avec par exemple le combat pour l'exception culturelle. En revanche, les populations ouvrières, notamment celles qui travaillent dans les secteurs traditionnels qui sont les plus durement touchés par la concurrence internationale, ne bénéficient pas toujours de la même sollicitude.

L'ouvrage de Suzanne Berger reste toutefois extrêmement stimulant, ne serait-ce que parce qu'il rap-

pelle que l'interdépendance des économies n'est pas en soi un gage de paix, puisque la première mondialisation a fini dans les tranchées de Verdun. Il rappelle également tout l'intérêt d'une coordination internationale des travailleurs, susceptible de sortir de la mondialisation libérale « par le haut », c'est-à-dire par l'élargissement des droits sociaux comme contrepartie de l'intégration dans le marché mondial. Enfin, il insiste à raison sur la permanence, dans le mouvement socialiste et syndical, d'une approche morale des relations économiques internationales. Lorsque radicaux, socialistes et syndicalistes s'opposaient au financement par l'épargne française de l'Etat tsariste réactionnaire, ils jetaient les bases de l'investissement éthique.

Gilles Moëc

1. « Is globalization today really different than globalisation a hundred years ago ». Document de travail du National Bureau of Economic Research. Juin 1999.

Téléchargeable à l'adresse suivante : www.nber.org/papers/7195

Isabelle Muller-Esnoult et Sophie Lebrech

La contribution des DRH à la performance de l'entreprise

Les Echos, coll. « Le management stratégique », 2003. 200 pages, 950 euros

Le prix d'achat de cet ouvrage le rend difficilement accessible. C'est d'autant plus regrettable que sa consultation pourrait être le point de départ d'un échange de points de vue constructif, notamment au sein des entreprises concernées par les problématiques abordées.

Les deux auteurs, membres du cabinet Aedian Stratégie, dressent un état des lieux des pra-

tiques RH telles qu'elles sont déclinées aujourd'hui, dans les entreprises qu'elles ont analysées et qu'elles présentent comme suffisamment représentatives¹. Les auteurs nous précisent cependant que certains aspects n'ont pas été approfondis dont les relations sociales et que les dires des interviewés (DRH et autres experts en GRH) sont repris en l'état, sans autre vérification d'exactitude,

nous mettant en garde sur le fait que certaines pratiques censées avoir été développées ne l'aient été que partiellement. En effet, seuls les points de vue des directions, des DRH et des consultants sont présentés, mais les préoccupations majeures des DRH sont bien identifiées.

La partie consacrée à la description détaillée de toute la panoplie des outils utilisés par les équipes RH est fort instructive, même si l'on peut regretter une absence de débats sur les différentes manières de les utiliser. Notamment l'analyse sur les SIRH n'est pas suffisamment critique sur son aspect structurant. Il serait utile, en particulier, de mettre en garde contre certains apprentis sorciers qui ne se contentent pas de traiter les seuls aspects administratifs (réellement libérateurs), imposant au contraire des comportements visant plus à asservir qu'à libérer. Les auteurs préconisent en fait les bonnes pratiques, les bonnes recettes qui ne marchent que toutes choses égales par ailleurs et supposent une modélisation de l'ensemble des idées et des comportements, ainsi que l'unification des objectifs.

La démarche consultant présentée est également significative. Si la méthode est certainement pavée d'excellentes intentions, la réalité du terrain ne l'est pas toujours, et le sens donné aux éléments est bien plus déterminant que leurs définitions d'origine. On y apprend entre autres comment maîtriser le changement en repérant ses « victimes » et ses « acteurs ». La modélisation, omniprésente, ne laisse pas de place à la négociation. Le personnel n'apparaît pas dans sa composante collec-

tive, mais uniquement comme un ensemble d'individualités à analyser et travailler en vue de les transformer en alliés des stratégies de l'entreprise. Rien n'est dit en revanche sur le traitement final des opposants irréductibles, rien n'est dit sur la façon de les identifier... L'absence de confrontation à l'autre – autres points de vues, autres façons de penser le changement – fragilise la volonté affichée d'objectivité, de rigueur et de neutralité.

Le chapitre le plus riche en sens est celui consacré à la présentation de responsables RH qui développent les meilleures pratiques dans les entreprises dont neuf ont été retenues. Les portraits réalisés avec de nombreux passages extraits des interviews sont très vivants. En effectuant une lecture sous l'angle de ce qui est dit par les experts interrogés à propos des hommes et des femmes qui travaillent dans l'entreprise, les portraits se différencient fortement. Certains semblent s'orienter résolument vers une approche humaine, d'autres choisissent une approche outils, reléguant la composante humaine à la connaissance quantitative de l'effectif.

Les plus convaincants restent ceux qui ne parlent pas d'eux-mêmes, mais du travail réalisé par le collectif, dans le respect accordé à chacun afin qu'il s'approprie, à son niveau, les enjeux vitaux de l'entreprise, pour que l'entreprise dans la globalité de ses composantes gagne la bataille de la performance. C'est la démonstration que dans les démarches RH, la composante humaine est fondamentale, tant dans la personnalité de ceux qui la pilotent que de ceux qui l'accompagnent, la mettent en œuvre ou la subissent.

Cet ouvrage mériterait d'être prolongé d'une étude permettant la confrontation de la vision de ces experts à celles des cadres et des représentants du personnel.

Michèle Bosoni

Si vous souhaitez réagir à cet article, notamment en indiquant les pratiques RH telles que vous les percevez dans votre entreprise, communiquez vos réactions à la rédaction, qui transmettra.

Bernard Gazier

Tous « sublimes ».

Vers un nouveau plein emploi

Flammarion, mars 2003. 374 pages, 20 euros

Dans la société française de 1870, le « sublime » était un travailleur émancipé qui, compte tenu de ses compétences d'ouvrier très qualifié, était devenu maître de sa mobilité. Il choisissait son patron, la durée de son engagement et entendait ensuite profiter de la vie et de ses loisirs. Ces ouvriers furent rapidement marginalisés par l'évolution de la société industrielle. La résistance ouvrière a pris d'autres voies plus orientées vers la solidarité collective. Le XXe siècle a vu le capitalisme dominer progressivement l'économie mondiale. Loin de répondre aux aspirations des hommes, il laisse un paysage dévasté : chômage persistant, montée de la précarité, inefficacité de la protection sociale. Dans ce pessimisme généralisé, Bernard Gazier ose croire à un nouveau projet de société qu'il nomme « social-démocrate renouvelé », centré sur la promotion des travailleurs et des activités utiles à la société, et sur la négociation collective. Il ne s'agit pas d'une fiction : il s'inspire de nombreux acquis obtenus entre autres dans les pays nordiques. Ces nouveaux

modèles donnent aux personnes des marges de manœuvre dans leur vie professionnelle en instaurant des droits à la mobilité, à la formation et à la possibilité de choisir une vie professionnelle et privée équilibrée. Bernard Gazier nous propose ainsi de redécouvrir et généraliser la philosophie des « sublimes ».

Au fil des pages, il explicite différentes expériences européennes, en terme de politiques d'emploi notamment. Il les analyse en terme de transition, d'un métier à l'autre, d'un emploi à l'autre, d'un statut de salarié à celui de chômeur. Son analyse éclaire également d'un jour nouveau la question de l'égalité des hommes et des femmes dans le travail. Mieux gérer les temps sociaux, combattre l'exclusion par l'affirmation et la mise en application de nouveaux droits, inciter les responsables politiques à faire des choix en faveur de l'emploi « soutenable » tel est le credo de Bernard Gazier dans cet ouvrage.

Monique Boutrand