Pascal Ughetto

La fonction ressources humaines au défi du travail et d'elle-même

Régulièrement, la communauté professionnelle des gestionnaires de ressources humaines envisage les défis qui l'attendent et, imaginant l'avenir, proclame devoir opérer une transformation. Ces dernières années, elle s'est ainsi campée comme devant relever le défi du DRH du futur, de la fonction RH à l'ère de la digitalisation, de l'e-DRH et désormais des ressources humaines à l'ère de l'intelligence artificielle. Elle y associe à chaque fois l'enjeu d'une reconnaissance du caractère stratégique de sa contribution. Dans ces moments où la profession des gestionnaires de ressources humaines se définit et se projette dans l'avenir, le travail souffre cependant de ne pas constituer une pierre de touche, forte et permanente, de la réflexion.

Certes, le travail et son organisation figurent parmi les thèmes que la fonction ressources humaines envisage depuis plusieurs années, dans un contexte comprenant l'essor du télétravail et du travail hybride, l'évolution présumée du rapport des salariés au travail et la quête d'une modification des modes de fonctionnement et des pratiques de management. Mais le risque est que le travail et son organisation ne viennent constituer qu'un dossier de plus

Pascal Ughetto est professeur à l'université Gustave-Eiffel, chercheur au Laboratoire Techniques, territoires et sociétés (LATTS), membre du conseil scientifique de l'Anact, vice-président de l'Observatoire des Cadres et du management (OdC).

Ce texte est issu du séminaire de l'OdC « Fonction RH : saisir le moment de la métamorphose ? », sept. 2022, à visionner sur www.observatoiredescadres.fr/seminaire-6-septembre-2022-fonction-rh-moment-metamorphose.

505.indd 21 02/07/2025 10:24:20

dans la liste de ceux que prennent en charge les directions des ressources humaines et que, comme le management par les compétences et la qualité de vie au travail en leur temps, ils ne deviennent un énième process RH, technicisé au même titre que les autres.

L'humain et le social plutôt que le travail et son organisation

Des origines (les directions du personnel) à aujourd'hui (l'ère de la gestion ou du management des ressources humaines), la profession n'a guère regardé en direction du travail pour se définir mais a plutôt usé d'un vocabulaire – au fond assez attrape-tout – de l'humain et du social, s'opposant au technique et à l'économique. Toute profession a besoin d'un récit de son histoire pour se définir. Le récit que la profession RH se donne consiste en une histoire rythmée par deux périodes : dans un premier temps, la fonction aurait surtout été administrative et aurait eu pour objet ce qui était alors nommé le personnel ; par la suite, la profession se serait donnée pour mission de révéler aux directions générales et aux autres acteurs de l'entreprise l'importance stratégique des ressources humaines et de leur nécessaire gestion ou management. Sans être inexact, ce récit linéaire fait peu de cas des fortes continuités qui se manifestent. D'abord, dans la contribution que le groupe professionnel revendique au sein des entreprises : par-delà les variantes, la promesse des chefs du personnel d'autrefois a été, et celle des managers de ressources humaines demeure à l'heure actuelle, de détenir l'expertise permettant de réconcilier l'économique et le social. D'hier à aujourd'hui, la profession estime détenir les clefs pour rendre compatibles rendement (performance économique) et bien-être des salariés. Ensuite du côté du jeu d'acteurs dans lequel se trouvent impliqués les professionnels des ressources humaines : dès les origines, le groupe professionnel a argumenté pour que lui soient confiées les tâches de gestion du personnel afin de suppléer, sur la base de cette expertise, aux insuffisances attribuées aux contremaîtres dans la gestion des relations sociales les plus

505.indd 22 02/07/2025 10:24:20

quotidiennes et, bien entendu, pour mener à bien les négociations collectives à partir de 1936. Aujourd'hui, il s'agit de faire acquérir par les managers de proximité les postures managériales qui leur feraient défaut, de les sensibiliser à pratiquer un leadership efficace, de leur apprendre à abandonner leur réflexe de command and control. Quelle que soit la période, il s'agit d'un enjeu d'action sur les comportements de l'encadrement au nom de l'intérêt général de l'entreprise. Sur cette base se construit un rapport parfois tendu entre l'encadrement et les gestionnaires du personnel ou des ressources humaines, quand bien même ce rapport a parfois pu être présenté comme un partenariat, selon le modèle du human resource business partner.

La fonction personnel est née dans le sillage de l'invention de l'idée de facteur humain, autrement dit dans le cadre d'une représentation des problèmes de gestion postulant, d'un côté, un facteur technique que l'on sait à peu près maîtriser (ou en tout cas dont on imagine qu'il répond à des règles quasi-scientifiques) et, de l'autre, un facteur humain plus mouvant voire potentiellement explosif, au plan individuel et collectif. Appréhendée ainsi, la gestion du personnel, puis des ressources humaines, dessine un ensemble qui, dans les termes contemporains, va de la négociation collective aux baromètres d'engagement collaborateur, soit tout ce qui, institutionnellement comme dans les pratiques ordinaires, répond à l'enjeu d'obtenir que l'effervescence possible – ou l'apathie ! – se transforme en coopération des salariés vis-à-vis des besoins affichés par la stratégie d'une entreprise (Lichtenberger, 1999).

La fonction personnel est née dans le sillage de l'invention de l'idée de facteur humain, autrement dit dans le cadre d'une représentation des problèmes de gestion postulant, d'un côté, un facteur technique que l'on sait à peu près maîtriser et, de l'autre, un facteur humain plus mouvant voire potentiellement explosif, au plan individuel et collectif.

Obtenir la coopération (Bernoux, 2004) est ce qui préside à l'existence de la fonction personnel puis ressources humaines dans le cadre du dilemme permanent de toute organisation : produire et tenir les objectifs de l'organisation exige, en effet, de faire cohabiter et coopérer des acteurs qui, cependant, voient les réalités chacun à partir de leur point de vue, voire à partir d'intérêts divergents. Dans une telle perspective, plutôt que de la définir comme appelée à faire comprendre l'importance de l'humain aux autres

505.indd 23 02/07/2025 10:24:20

acteurs de l'entreprise, la fonction ressources humaines a pour rôle de susciter des cadres l'accord permettant à des acteurs porteurs d'enjeux et de contraintes différents voire opposés de coopérer. Les situations productives constituent le lieu décisif de cette coopération et conduisent à envisager le travail comme une série d'actes dans lesquels se jouent, dans le même mouvement, la performance productive et la construction personnelle et professionnelle des salariés.

En parallèle de la formation du groupe professionnel à partir du milieu des années 1930, des corpus théoriques et disciplinaires se sont affirmés à la même époque, dont certains plus que d'autres ont inspiré ce groupe. D'un côté, l'essor d'une sociologie des organisations et d'une sociologie industrielle ou du travail, dont le point commun est de montrer l'irréductible autonomie des acteurs et l'impossibilité de les placer totalement sous contrôle d'un projet de rationalisation. Ces deux perspectives suggèrent qu'un employeur, bien que fondé à vouloir maîtriser, grâce à une régulation de contrôle, le fonctionnement collectif quotidien au sein de sa structure et agir sur le rendement des salariés, se trouve de fait à devoir composer avec des acteurs – des sujets libres et autonomes – et leur régulation elle-même autonome. S'il veut voir les conduites de ces acteurs s'accorder avec les objectifs et règles qui lui paraissent nécessaires, il doit moins imaginer pouvoir obtenir une pure et simple adhésion que viser les conditions d'obtention de la coopération. De l'autre, la psychosociologie des relations humaines, qui se développera au contraire autour de la promesse d'une ingénierie du social. En choisissant de se revendiquer d'une expertise du social et de l'humain, la fonction personnel puis ressources humaines a, au fil du temps, fait du second corpus sa source d'inspiration dominante et peut-être désormais exclusive, et a renoncé, ce faisant, à justifier sa contribution autour du travail et des situations de production. Elle a également réduit son ambition de se faire pédagogue dans l'entreprise de l'existence de logiques d'acteurs pluriels, mais également négligé de se penser elle-même comme engagée dans

505.indd 24 02/07/2025 10:24:20

des relations d'acteurs.

En se concevant comme une ingénierie du social, spécialiste du facteur humain, la fonction personnel puis des ressources humaines s'est organisée autour de catégories du raisonnement, l'humain et le social, qui ne prennent sens que vis-à-vis du technique et de l'économique, et dans la défensive à leur égard. Il lui faut, en effet, sans cesse convaincre ses interlocuteurs (directions générales, directions financières, directions métiers…) que l'humain et le social ne sont pas des dimensions secondaires. C'est certes là une reconnaissance réaliste du pouvoir du technique et de l'économique mais cela contraint à investir sans répit dans un argumentaire destiné à persuader ces interlocuteurs de leur intérêt à ménager une place au social et à l'humain, alors qu'il s'agit généralement d'acteurs qui ont, de fait, le pouvoir de ne pas s'en laisser conter et de continuer de raisonner et d'agir selon leurs propres catégories. Procédant ainsi, la profession n'a pas été sans se piéger elle-même, s'obligeant à reprendre constamment son effort de persuasion comme un travail de Sisyphe là où elle aurait pu déplacer les termes et renvoyer la performance technique et économique au défi de ce qui fonde celle-ci, à savoir la gestion des situations où la production se joue et la contribution qu'apporte le travail à cette gestion des situations.

Le groupe professionnel se trouve devant une alternative ainsi conçue : proposer l'existence d'un champ distinct, que lui concèdent facilement les autres acteurs, ou envisager, à travers le travail et les situations productives, un champ partagé avec ces autres acteurs.

Au fond, à chaque instant de son histoire, le groupe professionnel se trouve, s'agissant de sa stratégie de professionnalisation, devant une alternative ainsi conçue : proposer l'existence d'un champ distinct (l'humain, le social), que lui concèdent facilement les autres acteurs, ou envisager, à travers le travail et les situations productives, un champ partagé avec ces autres acteurs. On comprend la difficulté propre à cette seconde voie : pour la profession, revendiquer son apport autour du travail et de la mise en discussion des situations productives imposerait d'en passer par la reconnaissance du fait que l'expertise sur ces situations et sur le travail est d'abord le fait de l'encadrement. Il s'agirait d'aider des acteurs, admis comme étant les meil-

505.indd 25 02/07/2025 10:24:20

leurs connaisseurs des situations de production et de travail, à monter en analyse et en réflexion sur ces situations et à élaborer les solutions qui leur semblent appropriées. Se concevant d'emblée comme fournissant une méthodologie de conduite du débat sur les options possibles, plus que comme dispensatrice de règles de comportement ou d'un outillage plus ou moins pertinent pour le management du travail, la profession aurait moins rencontré, sans doute, le besoin de proclamer avec vigueur mais de façon rhétorique que la fonction RH se veut au service du business ou des directions métiers.

Les choix opérés historiquement par la communauté RH dans sa stratégie ou son projet de professionnalisation (Sarfatti Larson, 1988) éclairent donc la difficulté qui est aujourd'hui la sienne à l'égard du travail et de l'organisation du travail et suggèrent l'enjeu, pour elle, de développer une réflexivité sur sa position d'acteur vis-à-vis d'autres acteurs.

Les rencontres manquées entre la profession RH et le travail et son organisation

Assurément, il existe des moments où la rencontre de la profession avec le travail a pu se manifester dans l'histoire de la gestion du personnel ou des ressources humaines. Pensons par exemple à la façon dont, dans les années 1980, l'effort pour faire reconnaître la fonction ressources humaines comme devant participer en amont aux choix stratégiques des entreprises a pu aller de pair avec une participation au débat sur les formes de compétitivité que ces entreprises devaient viser – recherche d'une compétitivité par les coûts ou hors coûts ? – et sur les options à privilégier en matière d'organisation du travail. Stimulée par des dirigeants qui n'hésitaient pas non plus à s'emparer de ce débat (on a évidemment à l'esprit la figure d'Antoine Riboud), la fonction RH était alors souvent partie prenante du débat, en entreprise comme chez les économistes et les sociologues, sur la nature et les ressorts de la flexibilité et le rôle des organisations du travail. Elle a pu, dans ce

505.indd 26 02/07/2025 10:24:20

contexte, affirmer l'enjeu d'un dépassement de l'organisation taylorienne en faveur d'organisations qualifiantes, mobilisant et développant la compétence des salariés d'exécution au premier rang. Des textes comme A. Cap 2000 dans la sidérurgie ou l'Accord à Vivre de Renault en constituent des illustrations.

Dès les années 1990, néanmoins, les responsables de ressources humaines s'éloignent des questions de travail et d'organisation du travail, à la fois en raison d'évolutions qui s'imposent à eux et de choix propres à leur profession. Sur le versant des évolutions subies : les entreprises deviennent, à partir de cette date, des mondes toujours plus complexes dans lesquels l'organisation se trouve de plus en plus déterminée de facto par une variété d'acteurs – directions de la qualité, des achats, des systèmes d'information, etc. –, parmi lesquels les directions des ressources humaines ne sont certainement pas les plus en capacité d'agir sur les choix opérés. Sur le versant des options qu'a bien voulu prendre la profession : dans la stratégie de professionnalisation qui est la sienne, celle-ci fait, à cette époque, des choix qui consistent à s'éloigner délibérément du travail et de son organisation, parmi lesquels la technicisation, c'est-à-dire la conversion de tout sujet en une affaire d'abord technique. Dans les années 1990, la prise en main par la profession de la gestion des compétences, l'un de ses grands chantiers, en est une bonne illustration. Alors que l'enjeu était alors de savoir s'il s'agissait de dessiner des contours de postes qui offraient à chaque salarié, même de pure exécution, des champs réels de développement de la professionnalité et des parcours professionnels leur assurant en permanence un développement personnel et professionnel, les questions pratiques de rédaction des référentiels l'ont largement emporté. L'engouement se fait, à cette époque, pour un modèle – le triptyque « savoir, savoir-faire, savoir-être » – avant tout conçu pour répondre à des problèmes de pédagogie (comment transmet-on les savoir-faire et, surtout, les savoir-être, plus difficiles à faire passer que les savoirs) et qui n'outille guère la réflexion sur l'organisation du travail. On transforme en boîte noire

Le triptyque « savoir, savoir-faire, savoir-être » – avant tout conçu pour répondre à des problèmes de pédagogie (comment transmet-on les savoir-faire et, surtout, les savoir-être, plus difficiles à faire passer que les savoirs) et qui n'outille guère la réflexion sur l'organisation du travail.

505.indd 27 02/07/2025 10:24:20

la colonne la plus importante, celle des savoir-être, et on la nourrit d'énoncés essentialisants sur les propriétés que les individus doivent manifester, au lieu de décrire les situations de travail (Lichtenberger, 1999).

Par la suite, en introduisant dans l'entreprise le vocabulaire du talent, de la marque employeur, des modèles de leadership, la profession ressources humaines n'a fait qu'amplifier le mouvement d'éloignement à l'égard du travail. Ces choix de vocabulaire nous conduisent à l'autre responsabilité de cette profession, à côté de son choix en faveur de la technicisation : celui du vocabulaire qu'elle a souhaité se donner comme instrument pour concevoir les problèmes de gestion à traiter et la baisse du niveau de ses exigences en matière de conceptualisation, jusqu'à céder aux modèles du marketing. Cette responsabilité est co-construite entre les professionnels de la gestion des ressources humaines en entreprise et la discipline académique qu'est la GRH. Dans le domaine académique, l'effort de la GRH pour se pousser comme sous-discipline a consisté, en effet, à se soumettre à l'une des composantes dominantes de la discipline des sciences de gestion qui participe le plus à imposer ses normes de scientificité et de publication, le marketing. L'évolution de la discipline et des modèles qu'elle propose contribue à ce que les stratégies de ressources humaines se présentent de plus en plus comme des stratégies de marketing RH.

Plus récemment, cependant, les forces de rappel qui ont tendu à ramener vers le travail et son organisation la fonction ressources humaines et ses professionnels se sont multipliées. D'abord, dans les années 2000, sous la forme de la qualité de vie au travail, champ d'action qu'il a fallu construire en se dégageant de l'attirance initiale des DRH pour des cadres de pensée en termes de stress qui invitaient à tout (et particulièrement au verdict d'individus plus ou moins capables de gérer personnellement leur stress) sauf au diagnostic des situations de travail et à l'analyse des exigences de l'activité. Selon les entreprises, le dégagement est plus ou moins réussi à ce jour et la transformation

505.indd 28 02/07/2025 10:24:20

de ces sujets en un pur process guette les services de ressources humaines (Ughetto, 2021). Puis, dans les années 2010, sous la forme du mouvement de réflexion portant sur les choix à opérer en matière de modes de fonctionnement. Impulsé par le constat, fait par les directions générales, du problème critique posé par les modes de fonctionnement bureaucratiques privilégiés par les grands groupes depuis les années 1990 (standards, process, uniformité des procédures…) face à la menace de déstabilisation profonde par les acteurs du numérique, la question a été formulée initialement comme étant de l'ordre d'une transformation digitale à opérer, avant de parler purement et simplement de transformation. Cette dernière, identifiée à des ruptures à opérer dans les réflexes très hiérarchiques et homogénéisants partagés du haut jusqu'en bas de la ligne hiérarchique, a – au plus fort de la volonté de rupture – été confiée à de nouveaux acteurs, précisément intitulés directions de la transformation, avec lesquels les directions de ressources humaines ont été invitées à collaborer (Ughetto, 2018). Une fois ces acteurs institutionnalisés, ainsi que la question qu'ils portaient, et la volonté de rationalisation des moyens aidant, il est arrivé que l'on assiste à une fusion des directions de la transformation et des ressources humaines, d'autant plus que le sujet a fini par être réduit à celui des modèles managériaux (leadership moins hiérarchique, animation managériale jouant sur la dimension facilitatrice vis-à-vis des initiatives individuelles et collectives). On remarquera toutefois que, lorsqu'il s'est agi de prendre en charge des enjeux d'organisation avec une dimension stratégique, posant la question de la souplesse avec laquelle les situations de travail devaient être gérées et des réponses à apporter aux besoins d'initiative dans le travail, les directions générales ont créé ex nihilo un nouvel acteur plutôt que de se tourner vers la fonction ressources humaines.

Lorsqu'il s'est agi de prendre en charge des enjeux d'organisation, posant la question de la souplesse avec laquelle les situations de travail devaient être gérées et des réponses à apporter aux besoins d'initiative dans le travail, les directions générales ont créé un nouvel acteur plutôt que de se tourner vers la fonction ressources humaines.

Peu avant la crise sanitaire, cette dernière s'est toutefois trouvée directement en charge de ce télétravail et du travail hybride, qui allaient constituer les grands sujets de l'immédiat-après-confinement. Au sortir de la crise sanitaire, il a

505.indd 29 02/07/2025 10:24:20

effectivement été question de l'entrée dans un new normal, un nouveau régime du travail et de son organisation temporelle et spatiale. Mais, dans ce domaine, qui rencontre pour partie l'essor d'un modèle architectural des espaces de travail tertiaires en bureaux partagés (couramment appelé flex office en France), il a fallu composer avec un autre acteur, les services généraux, qui, depuis les années 2010 ici aussi, a opéré le coup de maître d'en tirer parti pour se hisser de la pure intendance vers une place stratégique et se réintituler en directions des environnements de travail. Avec ces nouvelles directions ou avec les directions immobilières, sur un sujet qui est prioritairement un enjeu de maîtrise budgétaire, la fonction ressources humaines s'est trouvée associée. Mais on sent qu'elle tend à être sur la voie de la gestion d'un dossier en passe de se banaliser et de se techniciser et de rejoindre la cohorte des process dont elle a la charge.

Vers des directions de l'appui aux situations productives et au travail ?

Au fond, comme la vague, le travail et son organisation paraissent revenir régulièrement et inviter la profession des gestionnaires de ressources humaines à penser à partir d'eux la fonction spécialisée d'entreprise qu'elle recouvre et la contribution qui est la sienne. Mais, tout aussi fréquemment, la possibilité ainsi approchée de faire du travail le pivot de l'expertise et de l'apport des ressources humaines, tant vis-à-vis de la performance d'entreprise que du point de vue du sort des salariés dans leur emploi, semble presque aussitôt échapper au groupe professionnel. Celui-ci en ressort à chaque fois avec simplement un process supplémentaire à gérer. Ce que les décennies 1990, 2000 et 2010 et la période actuelle tendent à nous enseigner, c'est que, à chaque occasion, la profession ressources humaines paraît se laisser surprendre et manquer d'une doctrine construite à l'égard du travail – aussi bien quant aux constats et évolutions le concernant que d'une possibilité de structurer autour du travail la défense par le groupe professionnel de sa valeur et de sa contribution – suscep-

505.indd 30 02/07/2025 10:24:21

tible de l'aider à proposer une représentation des enjeux et problèmes de gestion autour de laquelle elle tenterait de convaincre les directions générales et de s'allier aux directions métiers.

Dans ces conditions, la fonction ressources humaines se fait périodiquement imposer l'agenda qui est le sien et n'alimente pas suffisamment ce dernier de ses propres projets. Qu'elle ne puisse pas davantage que les autres acteurs des entreprises et de la société esquiver la façon dont, aujourd'hui, les mastodontes du numérique imposent régulièrement, avec le renfort des cabinets de conseil, les sujets répondant avant tout à leurs intérêts commerciaux (l'intelligence artificielle étant le dernier en date) ne signifie pas qu'elle devrait négliger d'avoir sa propre intelligence du jeu d'acteurs qui lui conviendrait et des argumentaires efficaces pour affirmer sa valeur. L'alliance avec les directions métiers, fondée sur la reconnaissance de l'expertise de celle-ci sur les enjeux productifs, les situations et la centralité du travail, ne devrait-elle pas faire l'objet d'une réflexion lucide et d'un débat approfondi au sein de la communauté professionnelle des ressources humaines ? Devenir, dans le cadre de cette alliance, des directions de l'appui aux situations productives, à l'organisation du travail et au développement professionnel, ne constitue-t-il pas l'enjeu d'un effort de redéfinition de la profession et de la fonction ?

La fonction ressources humaines se fait périodiquement imposer l'agenda qui est le sien et n'alimente pas suffisamment ce dernier de ses propres projets.

Bibliographie

Philippe Bernoux, *Sociologie du changement dans les entreprises et les organisations*, Seuil, 2004 ; Yves Lichtenberger, « *Compétence, organisation du travail et confrontation sociale* », Formation Emploi, n° 67, 1999 ; Magali Sarfatti Larson, « *A propos des professionnels et des experts, ou comme il est peu utile d'essayer de tout dire* », Sociologie et sociétés, vol. 20, n° 2, 1988 ; Pascal Ughetto, *Organiser l'autonomie au travail*, FYP, 2018 ; P. Ughetto « *La qualité de vie au travail au risque de sa transformation en process* », in Sophie Le Garrec, dir., *Les servitudes du bien-être au travail*, Toulouse, Eres, 2021.

505.indd 31 02/07/2025 10:24:21