

Introduction générale

En 1999, et dans la lignée de ses travaux précédents (Brabet, 1993), Julienne Brabet publiait un article au titre provocateur : « Peut-on enseigner autre chose que le modèle instrumental en GRH (Gestion des ressources humaines) ? ». Elle y montrait à quel point les élèves suivant des cours de GRH étaient « friands d'outils et de théories du type instrumental », représentant les décisions de GRH comme totalement rationnelles et optimisant les ressources humaines, dans un objectif conjuguant harmonieusement efficacité sociale et efficacité économique (Brabet, 1999).

Un quart de siècle plus tard, nous reprenons une partie du questionnement de Julienne Brabet : peut-on encore enseigner la GRH de la même façon en 2024 qu'en 2010, 2000 ou encore 1990 ? Nous avons la conviction que non. En effet, la GRH fait aujourd'hui face à des défis et des transformations tels que les modèles classiquement enseignés ne suffisent plus, voire ne sont plus adaptés. Par exemple, les nouvelles formes de travail et d'organisation (travail en *free-lance*, plateformes de mise en relation entre travailleurs et employeurs, organisations agiles ou autogestionnaires, GRH territoriale...) nécessitent de repenser les frontières de l'entreprise et plus généralement des organisations et donc de la GRH. La digitalisation transforme l'ensemble des processus organisationnels et de GRH, mais aussi les attentes des salariés et des candidats à l'égard des organisations. Les défis liés à la diversité requièrent d'autres approches de la GRH, plus inclusives, respectant et promouvant une variété de profils, de parcours et de carrières. La transition écologique crée de nouveaux enjeux pour la GRH, jusqu'à présent (trop) peu impliquée dans les questions environnementales. Ces différents exemples montrent à quel point la fonction RH

doit se renouveler, repenser ses pratiques mais aussi son positionnement, de manière à se montrer à la hauteur des enjeux qui attendent les entreprises. Ces enjeux sont les suivants : mieux reconnaître le travail et les travailleurs ; s'adapter aux évolutions liées à l'économie de plateformes et au développement de nouvelles formes de contractualisation du travail ; favoriser l'innovation en GRH et plus largement dans les organisations, en lien notamment avec la transformation digitale ; participer à la lutte contre le dérèglement climatique et engager les entreprises dans des pratiques écologiquement responsables ; soutenir et promouvoir l'égalité, l'inclusion et la diversité.

Les manuels de GRH classiques proposent généralement des entrées par grands processus RH (le recrutement, la rémunération, la formation, par exemple), par concepts RH (les compétences, la motivation, etc.) ou par techniques (comment élaborer une fiche de paie, un référentiel de compétences, une grille d'évaluation support aux entretiens annuels de performance, entre autres). Or, ce type de structure, s'il est essentiel pour comprendre les bases fonctionnelles et processuelles de la GRH, empêche de traiter en profondeur certains des grands défis actuels. Par exemple, cela rend difficile de proposer des contenus approfondis sur les questions de diversité et d'inclusion, qui se trouvent disséminés dans différents chapitres (portant sur le recrutement, la rémunération, la mobilité et les carrières...). L'ouvrage que nous proposons ici se présente comme un complément à des manuels plus techniques. Il ne présente pas les outils basiques de la GRH, mais invite plutôt à une réflexion, déclinée aussi en mise en pratique, sur la manière dont les processus et outils de GRH doivent évoluer pour tenir compte des grands enjeux du XXI^e siècle exposés ci-dessus. Par ailleurs, il s'intéresse à tous les types d'organisations (privées et publiques, de toutes tailles et de tous secteurs), en soulignant la contingence des pratiques et politiques de GRH aux caractéristiques organisationnelles.

Ce manuel est organisé en quatre parties qui peuvent se lire indépendamment les unes des autres. La première partie vise à montrer la nécessité pour la GRH de se repositionner, en raison à la fois des transformations des liens entre travailleurs et entreprises, mais aussi de l'importance de tenir compte du travail réel, et pas seulement du travail prescrit, dans la perspective d'un travail durable et d'une fonction RH responsable.

La deuxième partie s'intéresse à des pratiques et des préoccupations centrales en GRH aujourd'hui, et à la manière dont elles gagneraient à évoluer. Ainsi, elle invite à une réflexion sur les pratiques d'évaluation, qui sont transversales à de nombreux processus RH (recrutement, rémunération, promotion...). Elle s'arrête également sur les enjeux en matière de mobilité, renforcés dans un monde instable et en constante évolution, et dont les fondements comme les mises en œuvre méritent d'être interrogés. Enfin, elle aborde les questions d'engagement et d'expérience collaborateur, qui

s'avèrent d'autant plus critiques que les liens entre travailleurs et organisations se distendent et deviennent moins pérennes.

La troisième partie porte sur les liens entre innovations et GRH. Dans un monde en perpétuel changement, où l'innovation est omniprésente et s'accélère sans cesse, la GRH ne peut pas se contenter d'être la garante d'un ordre immuable. La transformation digitale vient bousculer les pratiques de GRH, qui peuvent bénéficier des opportunités offertes par le digital pour devenir plus fluides et transparentes. Les stratégies d'innovation des organisations comme les évolutions technologiques, notamment digitales, qui les traversent appellent une mobilisation de la GRH, dans un double rôle d'accompagnement des changements induits et de soutien aux démarches d'innovation engagées au sein des organisations.

La quatrième partie aborde les défis sociaux et environnementaux. Les questions d'inclusion et de diversité, mais aussi d'égalité femmes-hommes, sont d'une importance croissante dans les sociétés contemporaines, et les entreprises ont un rôle clé à jouer pour garantir que chacune et chacun aient une place adéquate et se sentent respectés et en sécurité. Enfin, les entreprises du XXI^e siècle, étant des composantes majeures du dérèglement climatique, doivent s'engager en faveur du développement durable, et la GRH peut y contribuer.

La conclusion propose un résumé de l'ambition poursuivie dans cet ouvrage, soit une sensibilisation des lectrices et des lecteurs à un regard critique sur les politiques et les pratiques de GRH à l'aune des difficultés actuelles et des défis à relever au XXI^e siècle. Appelant à penser la GRH différemment et à agir en conséquence, la conclusion met alors en avant des pistes pour (se) former autrement à la GRH, dans une perspective de formation tout au long de la vie, dans le cadre de dispositifs formels (stages, salles de cours) mais aussi de pratiques autonomes d'auto-formation de tous les publics curieux d'une GRH sans cesse à renouveler.

Chaque partie contient plusieurs chapitres, qui sont structurés de façon identique : une première section « contexte » qui pose les enjeux du sujet, puis une section « en pratique » qui explicite comment la GRH se saisit de ces enjeux et peut renouveler ses propres pratiques, et une dernière section qui interpelle sur les limites et les points de vigilance à prendre en compte. La plupart des chapitres comprennent par ailleurs des cas d'organisations, afin d'illustrer et d'aider à l'appropriation des concepts et enjeux qui y sont présentés, ainsi que des ressources complémentaires permettant à celles et ceux qui le souhaitent d'aller plus loin notamment par le biais de conseils de lecture ou de consultation d'autres types de ressources (films, documentaires, etc.).

Ce manuel s'adresse à différents publics : enseignants de GRH, ou de matières proches, cherchant à renouveler le contenu de leurs cours afin de mieux tenir compte des défis sociétaux du XXI^e siècle ; étudiants suivant

des cours de GRH dans des cursus dédiés ou plus généraux en management et souhaitant orienter leurs apprentissages dans le sens d'une GRH empreinte de responsabilité sociale et sociétale ; personnes préparant des concours comprenant des épreuves qui nécessitent une vision globale et transversale de sujets RH et managériaux ; ou encore managers, praticiennes et praticiens de la GRH, consultantes et consultants, formatrices et formateurs en GRH, qui s'interrogent, utilement, sur l'adéquation de leurs pratiques avec les réalités et les enjeux du XXI^e siècle.

Si certains processus ou concepts clés de la GRH ne sont pas l'objet d'entrées dédiées (le recrutement, la formation, l'employabilité, la gestion des compétences, les carrières, les relations sociales, la rémunération ou le contrôle de gestion sociale), nombre d'entre eux sont en fait présents en filigrane dans différents chapitres de l'ouvrage. Ainsi, des éléments sur le recrutement sont donnés dans les chapitres 4, 7, 9 et 10. La formation, l'employabilité et, dans une moindre mesure, la gestion des compétences sont présentes dans les chapitres 5 et 8. La rémunération est abordée dans les chapitres 3, 6 et 10 ; le dialogue social dans les chapitres 1, 3, 8 et 10 ; les carrières dans les chapitres 5 et 10. Le lecteur curieux de ces thèmes en particulier pourra ainsi naviguer de manière transversale dans l'ouvrage, lequel a procédé d'un certain nombre de choix, ne pouvant prétendre – sur un format court – à traiter de tous les aspects d'un domaine aussi vaste et varié que la GRH.

Nous espérons que la diffusion de cet ouvrage contribuera à un renouvellement de la GRH, dans ses fondements et ses mises en œuvre, ou, tout du moins, à un développement de la réflexivité sur les pratiques de GRH et la nécessité de les transformer pour tenir compte des enjeux contemporains.

Références bibliographiques

- Brabet, J. (dir.). (1993). *Repenser la gestion des ressources humaines ?* Paris : Economica.
- Brabet, J. (1999). Peut-on enseigner autre chose que le modèle instrumental en G.R.H. ? *Gérer et comprendre*, 58, 72-85.