

1. Human resource management A critical approach

by David G. Collings and Geoffrey Wood · Language: FR

Summary by booksummaryai.com —

<https://booksummaryai.com/country/fr/1-human-resource-management-a-critical-approach-resume>

Summary

En 60 secondes

Collings et Wood prennent la version aimable du manuel de GRH et la passent à la lumière crue. Le chronomètre de Taylor, les lumières de Hawthorne, la grève des mineurs, les contrats d'Uber — chacun illustre une promesse sur les personnes et le travail qui ne s'est pas tenue. Le geste central du livre est éthique : les employés sont des fins en soi, jamais de simples moyens au service du profit. Si vous gérez qui que ce soit, cela change votre façon de recruter, de payer et de doter en effectifs par-delà les frontières.

Pourquoi le lire

La plupart des livres de GRH vous vendent une boîte à outils et appellent cela une stratégie. Celui-ci pose la question plus difficile : lesquels de ces outils fonctionnent réellement, qui en profite, et qui en subit les dégâts ? Si vous êtes manager, professionnel des RH, délégué syndical ou étudiant qui soupçonne que le manuel est trop lisse, voici le livre qui vous met le scalpel en main.

Les idées clés

Le chronomètre et la « one best way »

L'ouvrage détaille les principes du « management scientifique » de Taylor, qui décomposaient les tâches en gestes minutés pour maximiser l'efficacité par la spécialisation des tâches et les études temps-mouvement. Ces études devaient éliminer le tâtonnement et trouver la « one best way » d'exécuter chaque tâche. La promesse était séduisante : mesurez le travail, éliminez le gaspillage, et la production grimpera. Ce que cela a réellement produit, c'est un lieu de travail où celui qui exécute le travail n'a aucun mot à dire sur la façon dont il est fait — une division qui façonne encore aujourd'hui la manière dont les entreprises traitent le personnel de première ligne.

L'héritage réel du management scientifique, ce n'est pas le chronomètre ; c'est le postulat que penser et faire doivent être séparés, que les managers conçoivent le travail et que les travailleurs l'exécutent. Ce postulat survit dans chaque script de centre d'appels et chaque indicateur d'entrepôt, longtemps après que quiconque a cessé de citer Taylor. La surprise, c'est à quel point

il semble moderne : l'ordonnancement algorithmique, c'est le taylorisme avec un meilleur logiciel. Une fois que vous voyez la « one best way » comme une affirmation de pouvoir, et pas seulement d'efficacité, vous commencez à remarquer qui a le droit de définir le « mieux » — et ce n'est rarement la personne qui tient la pelle.

À essayer: Choisissez une tâche récurrente que fait votre équipe et demandez à ceux qui l'exécutent comment ils la redéfiniraient avant de prescrire une méthode — puis chronométrez combien de temps votre « meilleure méthode » survit à leur réalité.

Les lumières qui n'avaient aucune importance

À l'usine Western Electric, dans les années 1920-1930, des chercheurs dans des études associées à Elton Mayo se sont attaqués à une question ennuyeuse et pratique : un meilleur éclairage augmente-t-il la productivité ? Le constat qui a figé tout le monde : la productivité augmentait quelles que soient les modifications de l'éclairage, car les travailleurs savaient qu'ils étaient observés. L'effet Hawthorne — l'attention elle-même, et non les conditions physiques, qui stimule la production — a montré que les facteurs sociaux et l'attention des chercheurs, et non les conditions physiques, étaient les principaux moteurs de la production, et il a discrètement réorienté la discipline vers les facteurs sociaux.

Les études Hawthorne ont fait basculer la question de « quelles conditions font travailler les gens ? » vers « quelle expérience sociale fait travailler les gens ? ». Être vu, faire partie de quelque chose, comptait plus que les lumens. Voilà pourquoi l'étude pique encore : elle suggère qu'une grande partie de l'intervention managériale est du théâtre, et que le théâtre fonctionne. La corollaire inconfortable, c'est que l'attention est une ressource que l'on peut dépenser bien ou mal — et son retrait se ressent aussi fortement que la lueur initiale.

À essayer: Cette semaine, accordez à un membre négligé de votre équipe vingt minutes de votre attention entière — sans ordinateur, sans téléphone — et observez ce qui change dans sa production.

La promesse de Pfeffer — et pourquoi les auteurs « critiques » ne la laisseront pas reposer

Jeffrey Pfeffer a affirmé que certaines pratiques — la sécurité de l'emploi et le recrutement sélectif, entre autres — ne se contentent pas d'aider une entreprise à faire face, elles peuvent procurer un avantage concurrentiel et améliorer universellement la performance. C'est un message rassurant. Appliquez la liste, récoltez les résultats. L'ouvrage met ce réconfort à l'épreuve : si un ensemble de pratiques fonctionne partout, toujours, pour tout le monde, alors le contexte, le pouvoir et l'éthique cessent de compter — et quiconque a occupé un vrai emploi sait qu'ils ne cessent pas de compter.

L'affirmation des « meilleures pratiques universelles » est séduisante parce qu'elle donne aux RH des allures de science : mêmes entrées, mêmes sorties, partout. L'approche critique demande qui a défini la liste, dans l'intérêt de qui, et ce que devient le travailleur quand le « haut engagement » devient une haute extraction. La sécurité de l'emploi, par exemple, est un bien

réel — jusqu'à ce qu'elle serve de bannière sous laquelle on retire la flexibilité aux deux parties. La position honnête, c'est que les pratiques sont des outils, et que les outils servent celui qui les tient.

À essayer: Prenez la liste des « meilleures pratiques » RH de votre entreprise et demandez, pour chaque item : qui profite le plus si cela fonctionne comme prévu — l'employé, le manager ou l'actionnaire ?

Kant à la salle de pause : les personnes comme fins, non comme moyens

L'ouvrage remonte à l'éthique déontologique de Kant — les devoirs, les règles et la rectitude intrinsèque des actions indépendamment des conséquences. Appliquée au lieu de travail, l'argument frappe fort : la GRH éthique doit traiter les employés comme des fins en eux-mêmes, non comme de simples moyens vers le profit. Les conséquences ne peuvent pas blanchir le traitement.

Ce qui rend le cadre kantien inconfortable, c'est qu'il ne plie pas. La plupart des décisions RH se défendent par les conséquences. Le test kantien pose une autre question : ce traitement resterait-il défendable si les chiffres s'avéraient moins bons ? C'est une norme que la plupart des organisations espèrent discrètement que personne n'appliquera.

À essayer: Avant votre prochaine décision concernant les personnes, notez comment les personnes concernées sont traitées comme des fins — informées, consultées, à qui l'on donne de vraies raisons — et voyez si vous pouvez remplir la page honnêtement.

L'entretien auquel vous faites confiance est celui qui ment le mieux

Le livre montre ce que vaut l'intuition d'un jury de recrutement : les recherches révèlent que les entretiens non structurés et informels ont une très faible validité pour prédire la performance professionnelle future. L'entretien structuré — les mêmes questions pertinentes pour le poste posées à chaque candidat, des réponses notées selon une grille standardisée — est la méthode la plus valide. Il paraît plus froid. C'est aussi celui qui s'appuie sur des données probantes.

L'avantage de l'entretien structuré n'est pas la rigueur pour la rigueur ; c'est que la standardisation empêche le processus de mesurer l'humeur de l'examineur, l'accent du candidat ou le halo d'un bon début d'entretien. Quand chaque réponse est notée selon la même grille, vous comparez des réponses, pas des impressions. La surprise, c'est le nombre d'organisations qui le savent et improvisent quand même — parce que les entretiens non structurés semblent plus humains, et que « paraître humain » est précisément le biais qui les rend inutiles.

À essayer: Pour votre prochain recrutement, rédigez les questions avant de rencontrer quiconque, notez chaque réponse sur la même échelle et refusez de discuter des candidats tant que toutes les notes ne sont pas établies.

La grève de Scargill : l'année où les syndicats ont été brisés

En 1984-85, Arthur Scargill a mené le National Union of Mineworkers dans une grève contre la fermeture des mines. Elle a échoué. Le livre traite cet échec comme le tournant du déclin du pouvoir syndical britannique — le moment où les relations de travail ont basculé de façon décisive vers les contrats individuels. La négociation collective, ce processus par lequel les syndicats négocient avec les employeurs les salaires, les conditions et d'autres termes au nom des travailleurs, a perdu son emprise comme mode par défaut de gouvernance du travail.

La portée de la grève ne tient pas seulement à la défaite d'un syndicat ; elle tient à ce que cette défaite a changé l'unité de négociation. Quand la négociation devient individuelle, chaque travailleur négocie seul face à une organisation — et les termes de cette négociation sont fixés par celui qui a le plus d'informations et le moins de désespoir. Le propos du livre est structurel : le basculement n'était pas une évolution naturelle mais une défaite disputée, avec des gagnants et des perdants. Une fois qu'on le voit ainsi, « l'économie des petits boulots » ressemble moins à une innovation qu'à la prochaine manche du même combat.

À essayer: Découvrez si les conditions de votre lieu de travail proviennent d'une convention collective ou de contrats individuels — et quelle a été la dernière modification négociée, et quand.

La carte de Perlmutter : qui dirige la multinationale ?

La typologie de Perlmutter pose une question d'une simplicité trompeuse sur toute multinationale : dont les managers dirigent le spectacle ? Les entreprises ethnocentriques envoient à l'étranger des ressortissants du pays d'origine ; les entreprises polycentriques recrutent localement des managers du pays d'accueil ; les entreprises géocentriques prennent les meilleurs managers à l'échelle mondiale ; les régiocentriques travaillent par région. L'exemple du livre est Toyota : les firmes japonaises comme Toyota ont d'abord recouru à un recrutement ethnocentrique — des expatriés japonais — avant de s'orienter vers des approches géocentriques. Derrière les étiquettes se cache une vraie tension : le contrôle contre la connaissance locale, le siège contre le marché.

La typologie perdure parce que chaque orientation résout un problème et en crée un autre. Le recrutement ethnocentrique maintient la culture et le contrôle bien en main mais rend aveugle aux marchés locaux et signale aux talents locaux que le plafond est bas. Passer au géocentrisme corrige le plafond et la cécité mais desserre l'emprise du siège. La surprise, c'est le caractère émotionnel du choix : les schémas de recrutement sont la façon dont une entreprise répond à la question « qui compte parmi les nôtres ? » — et les employés lisent cette réponse plus vite que n'importe quel énoncé de mission.

À essayer: Tracez sur la grille de Perlmutter les cinq dernières nominations internationales de haut niveau de votre organisation et demandez-vous quel schéma elles révèlent quant à qui l'entreprise fait confiance.

À l'arrière d'Uber : le travailleur qui n'en est pas un

Derrière le moment fluide d'une course se cache une bataille de classification. Les chauffeurs d'Uber sont classés comme entrepreneurs indépendants plutôt que comme salariés — ce qui signifie qu'ils ne bénéficient pas de droits du travail comme le salaire minimum, l'indemnité maladie ou les congés payés. Le livre utilise ce cas pour soulever les questions que l'application ne montre pas : que devient la sécurité de l'emploi quand il n'y a pas d'emploi à sécuriser ? Qui porte le risque quand la demande faiblit ou que la voiture tombe en panne ? Et quel rôle, s'il en reste un, pour la GRH sur une plateforme conçue pour n'avoir aucun service RH ?

L'étiquette d'entrepreneur indépendant fait plus que sauter les avantages sociaux ; elle réécrit la relation d'emploi elle-même. Pas de salaire minimum, c'est l'algorithme qui fixe le plancher. Pas d'indemnité maladie, c'est le risque transféré de l'entreprise à l'individu, invisiblement, chauffeur après chauffeur. La classification n'est pas un détail technique ; c'est toute la partie.

À essayer: La prochaine fois que vous utilisez une plateforme de petits boulots, cherchez comment ses travailleurs sont classés dans votre pays et lesquels du salaire minimum, de l'indemnité maladie ou des congés payés ils ont légalement le droit de recevoir.

Limites

La posture critique coupe dans les deux sens. Après avoir démonté la thèse des meilleures pratiques universelles, le livre propose rarement une alternative praticable — savoir qu'un outil sert celui qui le tient est plus facile que de décider quoi faire lundi matin. La norme éthique est énoncée plus souvent qu'elle n'est éprouvée sur des cas difficiles comme les plans de licenciement ou la gestion de la performance. Le propos s'appuie aussi largement sur des preuves anglo-américaines et britanniques, si bien que les lecteurs hors de ce contexte en reçoivent moins. Et la prose critique parfois longuement là où un exemple concret convaincrait plus vite.

En une phrase

Traitez chaque personne que vous employez comme une fin en soi — puis vérifiez si vos décisions de recrutement, de rémunération et de dotation en effectifs survivraient à ce test si les chiffres s'avéraient moins bons.

Pour qui

Les managers et les professionnels des RH qui veulent les preuves et l'éthique derrière la boîte à outils, pas seulement la boîte à outils. Aussi les étudiants et les travailleurs qui soupçonnent que le récit standard sur le travail est trop bien léché — ce livre leur met les complications entre les mains.