

Le développement historique du MRH : d'une pratique triviale et élémentaire à un instrument d'excellence

The historical development of HRM: from a trivial and basic practice to a tool of excellence

Omar KHOUKHI

Doctorant

Laboratoire de Recherche en Gestion Appliquée et Intelligence Marketing (LARGAIM)
Ecole Nationale de Commerce et de Gestion – Université Mohammed 1^{er} – Oujda – Maroc

Saida AMANSOU

Professeure chercheure

Laboratoire de Recherche en Gestion Appliquée et Intelligence Marketing (LARGAIM)
Ecole Nationale de Commerce et de Gestion – Université Mohammed 1^{er} – Oujda – Maroc

Résumé : Comprendre les enjeux actuels qui entourent la fonction RH passe, inéluctablement, par une analyse détaillée des différents facteurs qui ont influencé l'évolution du MRH et qui l'ont façonné pour devenir la discipline complexe que nous la connaissons aujourd'hui. D'une activité triviale centrée, premièrement, sur des pratiques purement administratives à un cadre d'action stratégique qui influence les grandes orientations organisationnelles, le MRH a connu un développement en dents de scie frôlant, parfois, le risque même de l'oubli et de la déperdition. En effet, le parcours historique du MRH a été animé par un tiraillement intense entre des intervenants ne partageant pas toujours le même référentiel ni les mêmes objectifs. Si certains avaient pour souci l'optimisation des usages que l'on pourrait faire des ressources organisationnelles y compris le travail ouvrier, d'autres contestaient vigoureusement ce positionnement et appelaient, de tous leurs vœux, à une reconsidération ferme des pratiques organisationnelles qui touchent directement les hommes. Le présent article est une opportunité pour revenir sur les implications de ces tiraillements et sur l'impact qu'ont eu ces derniers sur l'évolution historique du MRH.

Mots-clés : Administration du personnel, gestion du personnel, les relations industrielles, le management des ressources humaines (MRH) et la gestion stratégique des ressources humaines (GSRH)

Abstract : Understanding the current challenges surrounding the HR function inevitably demands a thorough analysis of the various factors that have influenced the evolution of HRM (Human Resource Management) and shaped it into the complex discipline we recognize today. From its origins as a rudimentary function focused primarily on administrative tasks to its current role as a strategic driver shaping organizational direction, HRM has followed an uneven trajectory—at times even nearing obsolescence and decline. Indeed, the historical development of HRM has been defined by intense tensions among stakeholders who often diverged in their frameworks and objectives. While some prioritized optimizing organizational resources, including labor efficiency, others strongly contested this approach, advocating instead for a fundamental reassessment of workplace practices that directly impact employees. This article explores the implications of these conflicts and their lasting influence on the historical evolution of HRM.

Key Concepts : Personnel administration, personnel management, industrial relations, Human Resource Management (HRM) and Strategic Human Resource Management (SHRM).

Digital Object Identifier (DOI): <https://doi.org/10.5281/zenodo.16785920>



1. Introduction

Comprendre les enjeux actuels qui entourent la fonction RH passe, inéluctablement, par une analyse détaillée des différents facteurs qui ont influencé l'évolution du MRH et qui l'ont façonné pour devenir la discipline complexe que nous la connaissons aujourd'hui. D'une activité triviale centrée, principalement, sur des pratiques purement administratives à un cadre d'action stratégique qui influence les grandes orientations organisationnelles, le MRH a connu un développement en dents de scie frôlant, parfois, le risque même de l'oubli et de la déperdition. En effet, le parcours historique du MRH a été animé par un tiraillement intense entre des intervenants ne partageant pas toujours le même référentiel ni les mêmes objectifs. Si certains avaient pour souci l'optimisation des usages que l'on pourrait faire des ressources organisationnelles y compris le travail ouvrier, d'autres contestaient vigoureusement ce positionnement et appelaient, de tous leurs vœux, à une reconsidération ferme des pratiques organisationnelles qui touchent directement les hommes.

Ce positionnement antinomique trouvait ses origines dans les études académiques proposées dans le cadre des sciences de gestion et dans le recueil empirique des dynamiques sociales qui prenaient forme dans les milieux organisationnels, notamment, celles qui mettaient la lumière sur les séquences de tension et les conflits qui opposaient employeurs et employés. A ce titre, les spécialistes en MRH ont trouvé dans les analyses théoriques de Karl Marx sur les rapports de domination sociaux, de Max Weber sur l'exercice du pouvoir et de l'autorité et des auteurs de l'école des relations humaines et de l'école comportementaliste un terrain fécond de réflexion et des référentiels solides pour approcher les tenants et les aboutissants des rapports sociaux qui se produisaient dans le milieu organisationnel. Ces cadres de réflexion ont permis aussi, à travers le temps, de développer des pratiques RH convenables qui répondent, pertinemment, aux attentes des employeurs et des employés.

Le présent article se veut une opportunité pour revenir sur les implications de ces tiraillements et sur l'impact qu'ont eu ces derniers sur l'évolution historique du MRH, de sa forme première la plus rudimentaire à son état actuel. Nous serons amenés donc à mettre la lumière sur les dates phares qui ont caractérisé l'histoire du MRH et qui ont constitué, par leurs caractères exquis, des tournants décisifs dans le développement de cette discipline, l'objectif étant d'élucider, aussi exactement que possible, les facteurs déterminants qui ont façonné le MRH contemporain et de comprendre **comment le MRH s'est développé à travers le temps et quel en est l'impact pour les organisations contemporaines ?**

2. De la fin du 19^e siècle au début des années 1930

Plusieurs sources situent l'émergence du MRH vers la fin du 19^e siècle, dans les tumultes de la révolution industrielle qu'ont connue les pays occidentaux durant cette époque. Peut-être que des arrangements plus simples liés à l'organisation des hommes dans des contextes professionnels inédits ont existé auparavant, mais comme activité moderne exercée selon des modalités qui s'apparentent à ce qui est connu aujourd'hui dans la plupart des organisations contemporaines, les prémises du MRH ont certainement apparu durant cette période. Ainsi, les activités de recrutement, de formation, de paiement et de contrôle étaient toutes réalisées selon une logique qui part du simple principe que l'ouvrier est une variable de production que l'on peut substituer à n'importe quel moment et qu'il suffit de claquer des doigts pour la supplanter par une autre beaucoup plus active. Même la politique salariale était le produit d'un agencement pensé selon une logique qui n'entrevoit pas la dimension motivationnelle de l'argent mais qui s'efforce à s'appliquer sur les seuils de paiement qui sont dictés par la loi du marché. Cette perception partielle de l'Homme qui lui assigne un regard réducteur a influencé les organisations et a poussé, nombre d'entre elles, à confier la gestion des ouvriers à des employés qui n'ont ni les qualifications ni les prérequis nécessaires à l'accomplissement efficace de cette tâche¹. Cet état des lieux a eu un effet néfaste sur le développement du MRH en le gardant, pendant longtemps, consigner au rang de l'activité administrative qui ne peut pas avoir une influence sur la performance de l'organisation.

Par ailleurs, les chercheurs s'accordent à souligner trois (03) facteurs essentiels pour expliquer l'apparition du MRH contemporain en l'occurrence : (1) l'attention particulière que commençaient à manifester les industriels à l'endroit de la législation du travail et qui leur imposait le respect des conditions d'hygiène et l'entretien des mécanismes de la sécurité et du bien-être des travailleurs. (2) La création dans différentes organisations d'un bureau indépendant dédié exclusivement à la gestion de l'emploi² et des parcours administratifs. Dans l'enquête qu'il a effectuée, Farnham (1921) rapporte que la compagnie allemande de la sidérurgique *Krupp* avait instauré, depuis sa création, un *Personnelbüro*, alors que La société française *Le Creusot*, spécialisée aussi dans la sidérurgique, possédait également un bureau pour la gestion administrative de son personnel ouvrier. Aux Etats-Unis d'Amérique, cet auteur souligne que les premières traces d'un bureau pareil remontent à l'an 1906, dans

¹ Dans une enquête qu'ils ont menée au milieu des années 1990, Freeman et Rogers ont souligné que 30 % des entreprises américaines ne disposaient pas d'une fonction formelle du MRH.

² C'est à travers cette appellation "la gestion de l'emploi" que le MRH a été reconnu au départ comme une fonction indépendante possédant ses propres pratiques et agissant selon une logique qui lui est propre.

l'entreprise des pneus *B. F. Goodrich*³. (3) La diffusion à outrance des principes de l'OST et des résultats de certains travaux empiriques qui traitaient du coût exorbitant du turnover et des accidents de travail (Jacoby, 1985).

Dans une autre paire de manche, La 1^{ère} guerre mondiale a eu un grand impact sur la fonction RH (Eilbirt, 1959; Kaufman, 2004) puisqu'elle a poussé les pays combattants à investir davantage sur le capital humain qui est devenu, dans les circonstances de la guerre, une ressource rare et un élément indispensable et pour les industriels qui se sont retrouvés dans l'obligation d'augmenter leur niveau de production pour soutenir l'effort de la guerre et pour les Etats belliqueux qui avaient besoin de recruter de nouveaux soldats pour rejoindre le front. Ainsi, de nouvelles méthodes de sélection et d'évaluation naquirent et des pratiques, censées permettre la résorption de stress, prirent formes. Les retombées de la guerre ne se sont pas limitées aux Etats et aux industriels, mais elles ont aussi éclaboussées par leurs méfaits les ouvriers qui ont réagi violemment à la pression de la guerre par la manifestation d'un comportement hostile et imprévisible prenant souvent la forme de phénomènes tels que l'absentéisme, le turnover et les grèves. Cet état des lieux a provoqué, dans son sillage, la prolifération de syndicats et de mouvements ouvriers qui ont milité pour l'instauration d'une démocratie industrielle et d'une équité dans le traitement des phalanges travaillistes (Lichtenstein et Harris, 1993). En réaction à ces turbulences, les entreprises ont décidé de répliquer par l'extension de leurs politiques sociales et par l'ouverture de nouveaux canaux de discussion avec les partenaires sociaux permettant, par cela, à la fonction RH de se repositionner et d'étendre le cercle de ses prérogatives pour inclure des pratiques touchant la valorisation du personnel et l'élaboration des conventions collectives.

C'est au milieu de ses tiraillements que le *Personnel Management* « la gestion du personnel » allait voir le jour. Certes, l'usage fut restreint et se limitait dans l'espace à des contextes précis, notamment, des pays de l'Europe et les Etats-Unis d'Amérique, mais l'évolution fut remarquable par ce qu'elle a permis d'unifier, sous le même intitulé, des pratiques jusque-là éparpillées entre ce qui relève de la gestion opérationnelle de l'emploi (recrutement, sélection, paiement et gestion de la masse salariale, licenciement) et ce qui appartient à la sécurité et au bien-être des ouvriers. Autre événement remarquable est l'émergence, durant cette même période, des relations industrielles, une fonction proche de la gestion du personnel mais avec un intérêt particulier accordé aux facteurs de nuisance qui altèrent le climat social et provoquent les tensions entre les employeurs et les employés (Kaufman, 2004). En effet, les

³ Les trois sociétés Krupp, le Creusot et B.F. Goodrich ont été créées, respectivement, en 1811, 1836 et en 1870.

relations industrielles étaient perçues, premièrement, comme une approche innovante par le biais de laquelle l'organisation agissait sur sa politique d'emploi et réglait sa relation avec les représentants des ouvriers. Kennedy (1919) souligne, dans ce sillage, que « *employment management is, and always must be, a subordinate function to the task of preparing and administering a genuine labor policy, which is properly the field of industrial relations* ».

Par ailleurs, l'avènement des relations industrielles a scellé le modèle traditionnel qui prévalait dans la plupart des organisations et qui permettait à celles-ci d'agir directement dans le marché sans considération aucune pour les implications sociales de ces agissements. En effet, la pression exercée par les syndicats et l'apparition d'une génération ouvrière sensible aux questionnements professionnels, a poussé les propriétaires à abandonner, bon gré mal gré, leurs convictions traditionnelles et à adopter un modèle de gestion qui reconnaît à l'Homme sa complexité et le traite, avant tout, comme être humain porteur de ressources et de tempéraments. L'économiste américain John Rogers Commons (1919) décrivait ce modèle de gestion comme un construit inédit formé à la base à partir de trois (03) éléments qui sont : (1) un mode de fonctionnement régulé selon les principes de l'OST ; (2) une gouvernance industrielle qui traite les ouvriers avec équité et justice⁴ ; et (3) un engagement infaillible des ouvriers qui vient en reconnaissance à la justice et à l'équité qui leur sont appliquées. C'est dans cet esprit que John Commons allait employer pour la 1^{ère} fois le terme *'human resource'*, la ressource humaine, un concept qui met en relief les avantages que l'on peut tirer de l'investissement sur les employés, de l'apport stratégique que peuvent procurer ces derniers dans des contextes concurrentiels de plus en plus âpres.

Ces revirements ont apporté d'autres changements, et les années 1920 sont devenues synonymes d'innovation et de grandes avancées en matière du management des ressources humaines⁵. C'est à cette époque, par exemple, que le travail a été reconnu comme étant le propre de l'effort humain, et que sa variation dépend de facteurs allant au-delà des aspects

⁴ L'auteur parle de *'Industrial citizenship'*, un modèle de gouvernance qui capitalise sur les vertus de la justice et de l'équité pour tempérer les ardeurs des ouvriers et leur procurer un sentiment d'appartenance et de convivialité au sein de l'organisation.

⁵ Ce phénomène a été observé surtout aux Etats unis d'Amérique et au Japon. Les pays européens étaient, eux, un peu à la traîne dans ce domaine par ce que, comme l'ont souligné Rodgers (1998) et Kaufman (2004), ils étaient vraiment en avance sur la législation du travail, les mouvements syndicaux et les programmes d'assurance octroyés aux employés. Toutefois, le cas allemand mérite, néanmoins, d'être signalé. Les chercheurs dans ce pays faisaient un travail remarquable en matière de la psychologie industrielle et de la sociologie des organisations. Ils se sont aussi consacrés à l'étude de certains phénomènes comme la fatigue, l'ergonomie et les déterminants de la satisfaction au travail.

financiers. Les rapports professionnels doivent désormais favoriser la coopération et subjuguier la rupture et les tensions qui affectent les milieux professionnels (Kaufman, 2003). Rétablir la confiance des employés n'était pas une affaire aisée mais une tâche qui exigeait des actions palpables sur le terrain. Ainsi, afin d'assurer la promotion professionnelle de l'employé par exemple, les organisations ont développé les marchés internes du travail *''Internal Labor Markets''*⁶ et ont toléré la création des représentations des salariés (Leiserson, 1929). Les résultats encourageants de ces dispositifs ont constitué, selon Taras (2003), les prémices du management participatif. Ces revirements n'ont pas touché le seul aspect technique de la fonction RH, mais leurs déclinaisons ont provoqué un changement au niveau de la qualité des intervenants. Ainsi, propriétaires, dirigeants et représentants du personnel sont devenus les premiers instigateurs de la politique RH. Les décisions tactiques et administratives qui étaient jadis prises par de simples employés fondent désormais dans un ensemble plus large qui entrevoit la dimension stratégique de ces décisions. Hotchkiss (1923) souligne, à cet égard, que *''when, however, we pass from tactics to the question of major strategy, industrial relations management is essentially functional rather than departmental. ... It deals with a subject matter which prevades all departements. ...and must to succeed exercise an integrating, not a segregating, force on the business as a whole''*⁷.

3. Des années 1930 à la fin des années 1960

Si les années 1920 étaient favorables au développement du MRH, la grande dépression qui a suivi le *krash* de 1929 a provoqué une léthargie générale de l'économie mondiale et a modifié profondément la grille des priorités que fixaient les entreprises. Ces dernières, acculées au pied de mur par les retentissements de cette crise, ont aussitôt lancé des politiques d'austérité qui se sont traduites par des vagues de licenciement massives (Cohen, 1990) et un délaissement progressif de plusieurs programmes RH. Les implications de ce retournement ont été néfastes pour le management des ressources humaines qui a perdu de son rayonnement d'antan en faveur d'un recentrement sur les aspects législatifs du travail. Les propriétaires ne se souciaient guère des conditions de travail qui favorisent le *goodwill* mais investissaient davantage sur les implications juridiques qui peuvent découler de la résiliation massive des contrats qui les unissent à leurs employés. Il fallait attendre quelques années pour voir

⁶ Mécanisme de recrutement en interne qui permet aux employeurs de pourvoir les postes vacants en puisant initialement dans la main d'œuvre locale disponible d'ores et déjà dans l'organisation.

⁷ Willard E. Hotchkiss, « Industriel Relations Management », Harvard Business Review, page : 440, 1923.

l'économie reprendre de son élan et avec elle l'engouement qu'affichaient jadis les organisations à l'endroit du MRH. Les mesures sociales prises par les gouvernements ont fini par impacter les organisations, et les politiques RH sont devenues la conséquence normale d'une négociation collective qui implique propriétaires et employés. Désormais, tout passe par l'échange et la concertation, et des questions qui relevaient autrefois de la seule responsabilité de l'organisation comme le recrutement, les salaires et les conditions de travail sont devenues les sujets de discussion des dirigeants et des représentants syndicaux (Kaufman, 2000).

Cet état de lieux a touché le management des ressources humaines de deux (02) façons : la première positive du fait que la prolifération des syndicats a poussé les organisations à anticiper sur les conflits potentiels à travers le redressement de leurs politiques RH désormais au service de la promotion d'un espace professionnel décent répondant aux attentes et aspirations des ouvriers. La deuxième négative du fait que ce penchant excessif à l'endroit de la négociation a été interprété comme un alibi par lequel les propriétaires se sont affranchis des jougs qui leur étaient imposés par le modèle RH des années 1920 au profit d'une velléité manipulatrice et d'une logique qui priorise la quiétude et la paix sociale. Les conséquences de ce retournement furent néfastes pour la fonction RH qui, en abandonnant la profondeur stratégique qu'elle a acquise quelques années auparavant, a vu son influence diminuée au gré d'un commandement qui semblait plus à l'aise avec les nouveaux modes de gestion, des modes qui, comme nous l'avons déjà souligné précédemment, privilégiaient l'échange et la concertation plutôt que l'engagement unilatéral sur des décisions RH prises individuellement (Kochan et al. 1986). Néanmoins, cette situation a subi, elle-aussi, un changement après le déclenchement de la 2^e guerre mondiale qui a permis à la fonction RH de retrouver de son prestige d'antan et de son intensité d'avant la crise de 1929. En effet, à l'instar des circonstances qui ont prévalu au cours de la 1^{ère} guerre mondiale, la 2^e guerre a provoqué une nette augmentation des activités industrielles créant, par cela, un besoin explicite à l'endroit des ouvriers et de certains profils spécialisés, notamment, ceux qui étaient prédestinées à occuper des postes sensibles dans le front.

Parallèlement aux implications professionnelles et sociales des négociations collectives, les organisations ont été contraintes à investir davantage sur la sélection, le paiement, la formation, l'évaluation et la motivation des ouvriers pour anticiper sur toute éventualité déconcertante et éviter tout subterfuge à même d'être récupéré par les militants syndicaux à des fins attentatoires comme la provocation du courroux des ouvriers synonyme, à l'époque, d'affliction et de problèmes et pour les intérêts managériaux des dirigeants et pour les intérêts

financiers des propriétaires. Stanford M. Jacoby (2005) souligne, à cet égard, que plus de 73% d'entreprises américaines, qui employaient entre 1000 et 5000 employés, avaient implémenté un service ou département dédié exclusivement à la gestion du personnel en 1946 contre 39% en 1929⁸. Cette situation a été consacré par le commencement des trente glorieuses qui ont tiré un rideau définitif sur les années de la croix et de la bannière pour inaugurer une période de prospérité et de croissance qui a apporté, dans son sillage, de véritables opportunités pour le développement de la fonction RH.

Par ailleurs, les recherches effectuées dans le cadre de la psychologie industrielle, de la sociologie des organisations et des relations humaines au cours des années 1940 ont permis de réaliser un véritable tournant dans le domaine du MRH qui s'est offert des instruments scientifiques inédits et des moyens qui permettent d'assimiler le comportement humain dans sa complexité et de s'arrêter sur les meilleures pratiques qui favorisent l'engagement et amplifient l'implication. Ainsi, les expériences D'Elton Mayo ont permis, par exemple, d'aller au-delà des apports scientifiques classiques qui examinaient la relation dialectique heures de travail – fatigue pour interpellé des sujets jusque-là ignorés comme la dynamique des groupes retreints, le freinage, les déterminants de la performance sociale, la motivation et la reconnaissance immatérielle. Cet engouement trouve ses racines dans la certitude que partageaient les spécialistes de la psychologie industrielle, persuadés que certains éléments comme le moral, la satisfaction au travail et la reconnaissance agissent directement sur le rendement des effectifs et affectent leur niveau de productivité (Brown et Myers, 1956).

Ce béguin, bien que marquant pour le MRH, n'a pas empêché les organisations de maintenir la fonction RH dans son aspect des relations industrielles bien qu'à partir des années 1950, plusieurs organisations américaines aient commencé à distinguer les négociations collectives de la gestion du personnel (Heneman et Turnbull, 1952). Cette séparation ne signifiait point la rupture mais, comme il l'a bien souligné E. Wight Bakke (1948), invoquait la complémentarité entre ces deux (02) domaines. A ce titre, Kochan et Cappelli (1984) ont soutenu que les pratiques courantes qu'exerçaient quotidiennement les départements chargés de la gestion du personnel devraient, pour avoir leur pleine signification, s'inscrire dans une logique stratégique élaborée conjointement par les dirigeants et les représentants du personnel. Cette dimension stratégique du MRH allait encore rayonner vers la fin des années 1950, avec le desserrement progressif de l'emprise syndical sur les aspects managériaux et le

⁸ Jacoby, S. M. (2005). *The Embedded Corporation: Corporate Governance and Employment Relations in Japan and the United States*. Princeton University Press.

retour des dirigeants sur le devant de la scène organisationnelle. Les départements RH commençaient aussi à expérimenter l'effet qu'ont certaines pratiques sur l'amélioration des conditions de travail, le maintien de l'esprit positif du groupe et l'implication des employés. Seul problème que l'on avait dénoncé à l'époque est la qualité du personnel que l'on recrutait au département RH. Peter Drucker (1954) a attribué ce constat à l'image et l'emplacement qu'occupait la fonction RH dans l'esprit des dirigeants qui la considéraient comme une fonction de support qui ne peut aucunement influencer la performance économique et financière de l'organisation.

En dehors des États-Unis d'Amérique, le management des ressources humaines a connu dans cette période un développement en dents de scie, spectaculaire dans certains pays et claudiquant dans d'autres. A cet égard, le Japon fait figure d'exception du fait qu'il a été possible d'y observer l'expérience de tout un tas de pratiques managériales qui favorisaient l'engagement et formalisaient la gestion du personnel selon des normes réglementées. Les entreprises nippones qui activaient dans le secteur primaire, par exemple, développèrent la culture des marchés internes de l'emploi, distribuaient des primes d'ancienneté, encourageaient la mobilité et toléraient la constitution de représentations syndicales (Shirai, 1983). Ces pratiques étaient tout aussi accompagnées par une logique managériale qui valorisait l'homme, appelait au *goodwill* et instaurait sérénité et loyauté entre employeurs et employés. Dans ce cadre, Plusieurs spécialistes attribuaient le miracle japonais des années 1980 aux formules managériales mises en place dans ce pays au lendemain de la 2^e guerre mondiale et qui s'inspiraient, fortement, de l'OST de Taylor, du management de la qualité d'Edwards Deming et des recherches que l'on a effectuées courant les années 1920 sur les déterminants du *goodwill* ouvriers. Paradoxalement, les industries européennes éprouvaient beaucoup de difficulté pour retrouver leur élan d'avant-guerre et le management des ressources humaines, partie intégrante de ces industries, se trouvait cloîtrer dans des pratiques individuelles rudimentaires éparpillées entre départements disparates (F.T.Malm, 1960). Ce constat trouvait ses origines dans différents facteurs, notamment, l'inefficacité des approches managériales appliquées, le faible intérêt scientifique que l'on observait à l'endroit de la gestion des Hommes, l'existence d'une législation de travail féconde structurant la relation employeurs-employés, et le retard constaté dans le transfert des savoirs et des connaissances qui sont produits outre-mer⁹. Sur ce point, il convient de préciser que les années 1950 étaient

⁹ L'Allemagne, réputée pour sa législation du travail très développée, n'offrait qu'un espace très restreint pour l'enseignement du management du fait que les investisseurs préféraient nettement instruire leur personnel sur les aspects juridiques de l'administration du personnel plutôt que sur les questions managériales.

particulièrement marquantes pour l'enseignement des relations industrielles¹⁰ dans les universités américaines qui proposaient des cursus spécialisés sur la législation et l'économie du travail, les négociations collectives et la gestion du personnel.

Au Maroc, le MRH a été profondément marquée durant cette période par les velléités des autorités coloniales, puis par les tentatives de réforme qui ont été amorcées au lendemain de l'indépendance. Ainsi, les colons recrutaient la majorité des marocains dans des postes subalternes, faiblement rémunérés et sans aucune perspective d'évolution. Le système économique installé privilégiait les intérêts français, avec un penchant clair en faveur des colons qui étaient priorisés et recrutés dans les postes de responsabilités. L'accès à la formation, qu'elle soit académique ou professionnelle, était très difficile pour les Marocains souvent employés dans des postes corvéables et peu valorisantes. En effet, les autorités coloniales voulaient garder les indigènes dans l'analphabétisme et la déconsidération afin de s'assurer de leur docilité, de leur soumission et de leur dépendance. Après l'accès à l'indépendance, le Maroc a hérité d'une administration bureaucratique largement dominé par des cadres étrangers. Dès lors, il était question pour les autorités marocaines d'amorcer un vaste processus de marocanisation et de développement du capital humain. La formation des Marocains devient un impératif, mais elle se heurtait à plusieurs problèmes structurels, notamment, le taux conséquent d'ignorance héritée de la période coloniale et la faiblesse des infrastructures. Ainsi, entre 1930 et 1960, nous pouvons dire que le MRH au Maroc a évolué d'un modèle colonial d'exploitation vers des tentatives timides de valorisation et de développement des compétences nationales.

4. Des relations industrielles des années 1960 au développement du management des ressources humaines contemporain

A partir des années 1970, les tiraillements qui déchiraient le MRH de l'intérieur allaient s'estomper pour laisser place à la montée d'une discipline indépendante et unifiée qui ne s'intéresse qu'aux pratiques managériales qui priorisent la gestion des hommes selon une logique fonctionnelle qui concilie les intérêts contradictoires de tous les acteurs organisationnels. Désormais, on ne parle plus des relations industrielles ou de la gestion du personnel, pensée comme extension normale de ce champ, mais du MRH tout court, Un domaine à part entière qui possède sa propre rhétorique et qui fait référence à une

¹⁰ Comme nous l'avons déjà précisé précédemment, on préférerait parler à cette époque des relations industrielles plutôt que de la gestion du personnel du fait qu'on voulait mettre en avant le caractère dominant des négociations collectives qui l'emportait sur les autres questionnements qui concernent le personnel.

nomenclature de pratiques et de modèles venant tous organiser le parcours professionnel du salarié et proposer des idées ingénieuses sur les issues qu'il est possible d'aborder pour la réussite de tous les intervenants de l'organisation. Ce changement renseigne aussi sur l'amointrissement du rôle que jouaient traditionnellement les économistes dans ce domaine¹¹ en faveur d'une nouvelle génération de chercheurs d'obédience managériales et behavioristes¹². Ainsi, le MRH est devenu, progressivement, une discipline inédite qui fait de la performance économique et sociale son thème principal et de l'homme son point d'ancrage. Comme il l'a souligné E. Whight Bakke dans son livre "Human Resources Function" (1958) : « *The general type of activity in any function of management ... is to use resources effectively for an organizational objective ... the function which is related to the understanding, maintenance, development, effective employment, and integration of the potential in the resource 'people' I shall call simply the Human Resources Function* »¹³.

Par ailleurs, jusqu'au début des années 1980, les deux (02) appellations gestion du personnel et management des ressources humaines coexistaient mutuellement et désignaient pour plusieurs personnes le même domaine. Ce positionnement allait subir, avec le temps, quelques changements et les assertions qui faisaient passer le MRH pour un champ, qui ne diffère pas dans sa consistance de la gestion du personnel, allaient, elles-aussi, supporter quelques modifications. Les prémices de ce retournement furent annoncées par Michel Beer et al. (1984) qui ont étayé en quoi le MRH est différent de la gestion du personnel et des relations industrielles. En effet, des observations qu'ils ont faites, ces derniers ont estimé que la gestion du personnel comme les relations industrielles sont des disciplines réactives et fractionnées, faisant partie intégrante d'un système de contrôle beaucoup plus grand, agissant comme relais d'intermédiation pour l'apaisement des conflits internes et possédant un regard tourné vers le court et le moyen terme. A l'inverse, ils ont constaté que le MRH est une discipline proactive et intégrée qui favorise la participation et la responsabilité, appelle à l'unité et possède un regard stratégique tourné vers le futur. Cette discipline naissante considère aussi l'homme

¹¹ Des économistes comme Heneman, Myers, Strauss et Yoder ont réalisé des contributions remarquables dans le domaine des relations industrielles et ont essayé, à travers leurs moyens scientifiques, de déceler comment les variations constatées dans le marché du travail interne et externe ont influé sur les choix stratégiques de l'organisation. Ces sujets étaient abordés selon une approche qui considère le travail comme une simple variable de production que l'on peut se procurer à volonté sans considération pour les implications qui peuvent déclinier de cette forme du fonctionnement.

¹² L'essentiel des expériences menées dans le cadre de l'école behavioriste étaient réalisées par des chercheurs psychologues qui ont tenté de comprendre quels sont les principaux facteurs qui influencent sur le comportement et agissent pertinemment sur le niveau d'engagement des Hommes pris dans un contexte professionnel.

comme un actif qui possède une infinité de ressources contrairement à la gestion du personnel et aux relations industrielles qui le considèrent comme un coût à minimiser.

Ces développements trouvent leur origine dans différents facteurs dont la volonté de vouloir améliorer la compréhension de l'homme à travers la capitalisation sur les expériences qui ont été menées par les behavioristes ayant essayé de déceler les déterminants du comportement humain en partant du principe qui suppose qu'un management réussi est un management qui ne traite pas les employés comme de simples éléments inertes n'agissant que pour le motif financier mais comme des êtres indépendants et aguerris qui réagissent à leur entourage par des calculs et des agissements qui se trouvent grandement affecter par les liens affectifs et les relations sociales qu'ils tissent avec leur entourage. Dans ce cadre, des auteurs comme Herzberg, McGregor, Porter, Maslow et Argyris qui corrélaient management et performance appelaient les organisations à revoir leur système de management de façon à favoriser l'implication des employés et leur donner suffisamment d'espace pour s'exprimer, innover et assumer leurs responsabilités par rapport aux décisions qu'ils prennent. De simples lectures effectuées sur les postulats de la théorie X et Y de McGregor (1960) ou sur les éléments constitués de l'article '' *From Control to Commitment in the Workplace* '' de Watson (1980) permettront de saisir l'importance que l'on accorde au management dans ce nouveau paradigme, considéré à la fois comme instrument technique qui s'appuie sur des pratiques RH valorisant l'Homme et le traitant comme un actif à développer et comme instrument social qui agit sur les aspects affectifs des employés afin de développer leur sens d'implication et d'engagement vis-à-vis de l'organisation. A ce titre, certains auteurs comme Wood et Albanese (1995), Michael Beer (2009) et Zhang et al. (2022) préfèrent parler d' *HCW 'High Commitment Workplace'* ou des *HPWS 'High-Performance Work System'* pour désigner cette nouvelle perception du management plutôt que du management des ressources humaines.

Le management des ressources humaines tient aussi une partie de son développement des assertions théoriques constitutives du management stratégique et des fondements qui ont permis à la fonction RH d'intégrer la réflexion stratégique voire d'en devenir un acteur majeur censé participer activement à sa formulation et à son implémentation (Devanna et al, 1982). Ce développement a permis l'émergence d'un nouveau sous-champ de recherche que l'on a baptisé Gestion Stratégique des Ressources Humaines, un domaine que Wright et McMahan (1992) ont défini sommairement comme « *un cadre d'action qui permet d'activer le potentiel des ressources humaines à travers un ensemble de pratiques pensé d'une façon qui facilite la réalisation des objectifs qui sont fixés par l'organisation* », et que McMahan et

al (1998) ont essayé de circonscrire par la suite dans un espace encore plus étroit le mettant en tension directe avec le modèle *'High-Performance Work System'* en estimant que « ...*Ce que nous appelons GSRH n'est d'autre qu'une posture qui s'efforce à intégrer stratégie et management des ressources humaines selon une approche constructive faisant des politiques et des pratiques RH un instrument au service de la conception et de la diffusion de la stratégie organisationnelle* ». Les données que possèdent les responsables RH deviennent alors un atout au service de la conception stratégique et les politiques et pratiques RH un moyen d'implémentation. Au-delà de ces définitions, des travaux pratiques et théoriques soulignent qu'un système RH murement réfléchi coïncidant dans sa formulation et son fonctionnement avec les orientations stratégiques de l'organisation procurera à celle-ci un avantage concurrentiel durable et lui permettra d'avoir un pas d'avance sur ces concurrents (e.g. Huselid, 1995 ; Becker and Gerhart, 1996). Le recul des mouvements syndicaux, la sophistication de la législation du travail et les succès managériaux réalisés dans le contexte japonais des années 1980 sont tout aussi des facteurs qui ont donné de l'ampleur au management des ressources humaines et qui ont conduit à son émancipation, progressive, de ses ancrages traditionnels pour devenir un instrument d'excellence et un atout au service de la performance.

Par ailleurs, l'engouement exprimé à l'endroit de la GSRH et des *HPWS*, porté surtout par une rhétorique très démagogique et un discours élogieux ne traitant le MRH que dans les bienfaits qu'il est supposés procurer, n'allait pas lui aussi durer et va subir, au début des années 1990, un revirement remarquable qui a altéré, par son acuité, de nombreuses assertions prises pour des certitudes irréfutables. Ce retournement a été induit par le resurgissement des économistes sur le champ de l'organisation qui, en profitant des instruments scientifiques permis par la microéconomie et les relations industrielles, ont proposé une nouvelle façon de voir et comprendre le MRH. Ces auteurs, mené par Edward Lazear¹⁴, ont proposé, par exemple, des pratiques inédites sur des sujets qui n'étaient pas abordés traditionnellement que par les gestionnaires comme les modes de rémunération, la retraite et l'évaluation des employés (Lazear, 1999 ; Gunderson, 2001). Ils ont aussi examiné économiquement les déterminants de la politique d'emploi (Begin, 1991 ; Marsden, 1999), et les incidences financières de l'externalisation de certaines pratiques RH (Kaufman, 2004). Cette ingérence des économistes a étoffé certes la littérature relative à cette discipline mais elle a aussi initié

¹⁴ Economiste américain ayant enseigné de son vivant à l'université de Harvard, connu pour ses recherches pertinentes sur le domaine de l'économie du travail.

un débat enfiévré sur les méfaits de l'emprise qu'ont exercés les gestionnaires sur les discours scientifiques qui concernent le domaine du management (Michell, 2001 ; Kaufman, 2004). Autre facteur remarquable de ce retournement est le manque d'engagement qu'affichaient les organisations quant à l'application effective des principes et des idéaux théoriques développés sur le registre du MRH (Freeman et Rogers, 1999). En effet, les observations menées, dans ce sens, ont permis de constater un grand décalage entre la théorie et la pratique du fait que plusieurs entreprises continuaient à traiter leurs ressources humaines selon une logique rétrograde qui s'apparente dans sa forme à la gestion du personnel plutôt que MRH. Ainsi, dans l'esprit de plusieurs dirigeants, la performance, surtout en période des crises, passe inéluctablement par des pratiques qui relèvent clairement de la gestion du personnel comme la réduction répétée des effectifs, les licenciements massifs, les programmes de restructuration brusques, l'emploi temporaire des salariés et la suppression des prestations sociales qui exercent une charge financière sur l'organisation. Selon Jacoby (2003), ce déphasage a limité l'influence de la fonction RH, a réduit drastiquement sa marge de manœuvre et a modifié son statut pour le rendre plus encline à l'externalisation.

Cette situation contrastée entre l'engouement et le désagrément a fini par provoquer une grande brouille sur l'utilité effective du MRH, la justesse de ses pratiques et les bienfaits réels qu'il est censé offrir à l'organisation. Dans leurs écrits, Schuler (1990) et David Ulrich (1998) estiment nécessaire l'enclenchement d'une vaste opération de refonte afin de corriger les imperfections qui amoindrissent le rendement du MRH, d'actualiser sa rhétorique de façon à assimiler les contraintes contemporaines, d'élargir son champ d'intervention pour justifier les moyens financiers qu'il sollicite et de repenser sa philosophie de façon à l'appréhender comme système d'excellence et instrument de performance. Ce constat demeure encore persistant à nos jours peut-être qu'il se pose même avec plus de force compte tenu des contraintes financières et des crises contemporaines qui secouent le monde.

Au Maroc, les études montrent que la fonction RH n'a vu vraiment le jour qu'au cours des années 1980, notamment, dans les multinationales et dans une partie des administrations publiques. Cette prise de positionnement a permis à cette discipline de gagner en légitimité et d'accompagner les changements structurels qu'a connus le pays, notamment, le délaissement progressif du protectionnisme et l'intégration graduelle de l'économie internationale. Toutefois et contrairement aux pays développés reconnus par leur forte tradition managériale, les pratiques RH déployées au Maroc étaient très variées et n'embrassaient point la même logique évolutive que l'on a soulevée dans les organisations qui évoluent de ces pays. En effet, de surcroit aux contraintes culturelles et économiques qui contextualisaient certaines

pratiques voire en modifiaient radicalement la contenance, le poids de l'informelle et la faiblesse des références législatives rendaient l'engagement sur un MRH moderne une affaire compliquée qui varie, en premier lieu, selon la typologie et l'envergure de l'organisation concernée.

Dans ce cadre, les employés qui travaillent dans des structures informelles travaillent, à nos jours, dans des conditions déplorables et sans aucun référent juridique qui les lie professionnellement à l'employeur. Aucun droit social ne leur est assuré et ces derniers se retrouvent souvent proies à des abus dont ils sortent souvent victimes. Cependant, il convient de signaler que les avancées réalisées, depuis quelques années, en matière de la législation du travail (SMIG, inscription à la CNSS, suivi des réclamations exprimées à l'inspecteur du travail...) resserrent l'étau sur ce type d'exploitations et exposent leurs propriétaires à des poursuites judiciaires conséquentes. Le cas dans les fabriques artisanales et les TPE n'est pas meilleur du fait que leurs propriétaires se considèrent souvent à la lisière de l'informel. Ces derniers s'efforcent, dans la plupart des cas, à respecter certaines de leurs obligations, notamment, le paiement des salaires et l'entretien des conditions de travail, mais les décisions demeurent centralisées et la fonction RH inexistante. Dans les PME, le niveau de développement de la Fonction RH dépend du secteur d'activité, de la taille et/ou de la vision du dirigeant. Les investissements consentis sur le personnel (formation, conditions de travail adaptées, relations sociales respectueuses) ne sont pas si intéressants et l'application de la législation du travail est rigoureuse. Le suivi est assuré par une personne de confiance du décideur et les décisions importantes qui concernent le personnel sont prises par ce dernier. Seul point culminant demeure les grandes entreprises. En effet, les enquêtes menées par le DIORH en 2004 soulignent la maturité des départements RH dans ces structures. Les responsables RH siègent souvent dans le comité exécutif et leurs avis sont souvent sollicités sur les questions stratégiques prises par l'entreprise. Compte aux professionnels RH, ils travaillent activement sur l'élaboration et le déploiement des meilleures pratiques RH (GPEC, recrutement, évaluation, formation, mobilisation...) et disposent souvent des solutions techniques qui leur facilitent cette tâche. Néanmoins, le défi majeur demeure la capacité du département RH à aligner sa stratégie sur celle de l'entreprise, et à démontrer son rôle dans l'amélioration de la performance de l'entreprise. Pour cela, ce sont les compétences, la vision et le rôle du DRH qui doivent évoluer pour que ce dernier devienne un Business Partner incontournable pour le développement du business et de compétences.

Tableau N° 1 : Récapitulatif de l'évolution de la fonction RH

Période	Contexte historique	Fonction RH
De la fin du 19 ^e siècle au début des années 1930.	<ul style="list-style-type: none"> - Révolution industrielle ; - 1^{ère} guerre mondiale ; - Intensification des conflits dans le milieu professionnel. 	- Fonction administrative qui a intégré au cours des années 1920 des tâches liées à la gestion des conflits et à la sécurité, à la santé et au bien-être au travail.
entre 1930 et 1960.	<ul style="list-style-type: none"> -Crise financière de 1929 ; -2^e guerre mondiale ; -Prolifération des études menées dans le cadre de la psychologie industrielle ; 	-Fonction RH qui, tout en étant centrée sur la législation de travail, commence à gérer le personnel selon une logique qui tente de concilier le professionnel et le social.
Des 1960 à nos jours.	<ul style="list-style-type: none"> - Trente glorieuses ; - Mondialisation des échanges ; - Crises économique ; - Digitalisation. 	<ul style="list-style-type: none"> -Fonction avec une ampleur stratégique considérant l'homme comme la clef de voûte de toute réussite organisationnelle. -Les pratiques qui y sont déployées valorisent les employés individuellement, les développent en tant que professionnel et en tant que des individus et les incitent à l'engagement en faveur de l'organisation.

5. Conclusion :

L'évolution historique du Management des Ressources Humaines reflète un changement profond au niveau des relations professionnelles au fil des années. Préalablement axée sur une logique administrative et disciplinaire, le MRH est devenu, progressivement, une fonction stratégique, conciliant des aspects humains, sociaux et organisationnels. Cette transformation a été accélérée par le surgissement de différents phénomènes dont la mondialisation des échanges, l'intensité de la concurrence, le développement de la législation de travail et la conscience, de plus en plus accrue, des enjeux qui sont liés à la santé et au bien-être au travail. De nos jours, les ressources humaines ne sont plus considérées comme une simple variable de production, mais comme des acteurs confirmés de performance. Saisir le sens de cette évolution permet, non seulement, de comprendre les enjeux du MRH contemporain, mais aussi d'anticiper les changements futurs qui peuvent venir changer, une fois de plus, les fondements sous-jacents aux approches actuelles. Dans ce cadre, les implications des nouvelles configurations de travail (le distanciel), l'intelligence artificielle, le management interculturelle, le changement des priorités professionnelles chez les nouvelles recrues (génération Z) sont tous des phénomènes qui risquent de chambouler les équilibres actuels

et de provoquer, une fois de plus, un changement des fondements du MRH tel que nous le connaissons aujourd'hui.

REFERENCES

- [1] Bobková, Eva. « L'évolution de la gestion des ressources humaines et la planification stratégique ». Mémoire en ligne, Universita Palackého v Olomouci, 2009.
- [2] DIAB. G. (2022). « La Fonction Ressources Humaines: Evolution et impact sur la performance de l'organisation synthèse de l'Etat de l'Art», Revue Internationale des Sciences de Gestion, Volume 5 : Numéro 4'' pp : 43 – 56
- [3] EL HAMMOUCHI .M & AIT SOUDANE .J (2024) « Evolution des pratiques et modèles de gestion des ressources humaines : Etude exploratoire auprès des organisations marocaines », African Scientific Journal « Volume 03, Numéro 24 » pp: 0178 – 0218.
- [4] Karim, S., & Komat, A. (2016, September 28). « La fonction ressources humaines au Maroc : une fonction stratégique de l'entreprise, mais jusqu'à quel point ? » Revue de Gestion et d'Économie, 4(2), 201–212.
- [5] Kaufman, B. E. (Ed.). (2014). *''The development of human resource management across nations: Unity and diversity.''*, Edward Elgar Publishing
- [6] Hamid, Latif. « La Gestion des Ressources Humaines, Précision Terminologique et Aperçu Historiques – Une Revue de Littérature. » ResearchGate, octobre 2021.
- [7] FERAR, D.(2016). «Construire des pratiques de management des ressources humaines durables au Maroc. » Paris : L'Harmattan, 584 p. ISBN 978-2-343-08937-9.
- [8] Franklyn, C. (2020). *''The development of human resource management from a historical perspective and its implications for the human resource manager.''* International Journal of Human Resource Studies, 10(3), 18-34.
- [9] Peretti, Jean-Marie. (2016). « Ressources humaines. » 17^e édition. Paris : Vuibert.
- [10] Piganiol, C. (1984). « Relations professionnelles et gestion des ressources humaines ». Relations industrielles / Industrial Relations, 39(2), 285–300
- [11] WEISS D. (1981). « Qu'est-ce que les relations industrielles », Revue des Relations Industrielles, Vol.36.N°2.
- [12] Yılmaz, A. (2023). *''The evolution of human resource management in managerial thinking''*. Journal of Theory and Empirical Research in Social Sciences, pp : 35-50.