

CADIN • GUÉRIN • PIGEYRE • PRALONG

# GRH

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

4<sup>e</sup> édition

DUNOD

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1<sup>er</sup> juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du

Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, Paris, 2012

ISBN 978-2-10-058380-5

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

# Table des matières

---

|                                                                                                                     |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Introduction                                                                                                        | 1  |
| <b>Chapitre 1</b> Qu'est-ce que la gestion des ressources humaines ?                                                | 5  |
| Section 1 Étudier les pratiques autant que les politiques                                                           | 7  |
| 1 Les décalages du réel et du prescrit                                                                              | 7  |
| 2 Les enjeux pédagogiques de la focalisation sur les pratiques                                                      | 9  |
| 3 La prise en compte de la perspective critique en GRH                                                              | 12 |
| Section 2 Comprendre les environnements institutionnels                                                             | 16 |
| 1 Une approche contingente de la gestion de ressources humaines                                                     | 17 |
| 2 L'environnement institutionnel compte                                                                             | 19 |
| 3 Les vertus de la comparaison internationale                                                                       | 20 |
| Section 3 Fournir des points de repère pour caractériser politiques et pratiques de gestion des ressources humaines | 21 |
| 1 Les typologies                                                                                                    | 22 |
| 2 La segmentation                                                                                                   | 22 |
| <b>Chapitre 2</b> Le capitalisme : cadre(s) de la gestion des ressources humaines                                   | 27 |
| Section 1 Les mutations actuelles du capitalisme                                                                    | 29 |
| 1 Non pas un, mais des capitalismes                                                                                 | 29 |
| 2 La transformation des modes de financement des entreprises                                                        | 34 |

|                   |                                                                                                 |     |
|-------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 3                 | Les conséquences du développement du capitalisme patrimonial                                    | 40  |
| <b>Section 2</b>  | <b>Modèles productifs et modes de gestion du travail</b>                                        | 53  |
| 1                 | Les modèles productifs et leur évolution                                                        | 53  |
| 2                 | Les variantes nationales et sectorielles du modèle de la flexibilité                            | 58  |
| <b>Section 3</b>  | <b>Les enjeux pour la gestion des ressources humaines</b>                                       | 66  |
| 1                 | Qu'est-ce qu'une bonne gestion des ressources humaines ?                                        | 66  |
| 2                 | Une gestion des ressources humaines recomposée                                                  | 74  |
| <b>Chapitre 3</b> | <b>Les relations professionnelles</b>                                                           | 79  |
| <b>Section 1</b>  | <b>Les acteurs, leurs histoires, la conflictualité en France</b>                                | 81  |
| 1                 | Comprendre un conflit : Jean-Daniel Reynaud et la théorie de la régulation sociale              | 81  |
| 2                 | Conflit et conflictualité                                                                       | 90  |
| 3                 | Repères sur les familles syndicales françaises                                                  | 99  |
| 4                 | Les défis actuels                                                                               | 106 |
| 5                 | L'influence syndicale : crise et mutations                                                      | 112 |
| <b>Section 2</b>  | <b>Systémique des relations sociales : une comparaison France-Allemagne</b>                     | 131 |
| 1                 | Dynamique en Allemagne                                                                          | 131 |
| 2                 | En France : les spécificités de l'ère fordiste et ses conséquences                              | 132 |
| 3                 | Les gains d'une comparaison internationale : la notion de système de relations professionnelles | 134 |
| 4                 | La capacité d'évolution du système français                                                     | 136 |
| 5                 | Quelques terrains de développement de la négociation collective                                 | 140 |
| 6                 | Vers de nouveaux espaces et de nouveaux acteurs                                                 | 144 |
| <b>Chapitre 4</b> | <b>Anticipation et gestion de l'emploi et des compétences</b>                                   | 147 |
| <b>Section 1</b>  | <b>Anticipation et gestion prévisionnelle des ressources humaines</b>                           | 149 |
| 1                 | Le schéma de base et ses principaux outils                                                      | 149 |
| 2                 | Vertus et limites du schéma de base                                                             | 161 |

|                                                                                         |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Section 2 Le développement de la gestion des compétences</b>                         | 167 |
| 1 Définition et identification de la compétence                                         | 167 |
| 2 La compétence : une notion avant tout opératoire                                      | 176 |
| 3 La mise en œuvre de la gestion des compétences dans les entreprises                   | 180 |
| <b>Section 3 La mise en œuvre du modèle de la flexibilité</b>                           | 193 |
| 1 La flexibilité comme ensemble de pratiques désormais assumées                         | 193 |
| 2 La flexibilité comme transformation de l'emploi salarié                               | 195 |
| 3 Transformations organisationnelles et flexibilité                                     | 212 |
| 4 Mise en œuvre et conditions de réussite de la flexibilité                             | 220 |
| <b>Section 4 Gérer l'emploi dans l'économie mondialisée</b>                             | 228 |
| 1 Des pratiques en tension                                                              | 228 |
| 2 La sécurisation des parcours professionnels                                           | 231 |
| <b>Chapitre 5 Classification et rémunérations</b>                                       | 239 |
| <b>Section 1 Les fondements de la rémunération</b>                                      | 240 |
| 1 Précisions de vocabulaire                                                             | 240 |
| 2 La base du système de rémunération                                                    | 242 |
| 3 La classification au risque de la compétence                                          | 250 |
| 4 Choisir une méthode d'évaluation pour élaborer une classification                     | 262 |
| 5 La rémunération des compétences                                                       | 267 |
| <b>Section 2 Les questions classiques en matière de rémunération</b>                    | 271 |
| 1 Masse salariale : définition, contraintes, maîtrise                                   | 272 |
| 2 L'élaboration des politiques de rémunération                                          | 274 |
| 3 La notion de rémunération globale                                                     | 280 |
| <b>Section 3 Gestion stratégique des rémunérations</b>                                  | 289 |
| 1 L'impact des stratégies externes                                                      | 290 |
| 2 L'importance des stratégies internes                                                  | 291 |
| 3 Stades de développement de l'entreprise et système de rémunération                    | 294 |
| <b>Chapitre 6 Le recrutement</b>                                                        | 299 |
| <b>Section 1 Les avatars d'une question faussement simple : le recrutement efficace</b> | 302 |

|                   |                                                                             |     |
|-------------------|-----------------------------------------------------------------------------|-----|
| 1                 | L'entreprise Infomax                                                        | 304 |
| 2                 | Justice et performance de l'évaluation                                      | 312 |
| 3                 | La distinction entre « efficacité »<br>et « performances psychométriques »  | 327 |
| <b>Section 2</b>  | <b>Le recrutement dans toutes ses étapes</b>                                | 342 |
| 1                 | Le recrutement, processus structuré<br>dont la sélection n'est qu'une étape | 342 |
| 2                 | Des alternatives à ce processus « idéal »                                   | 350 |
| 3                 | Les approches critiques du modèle rationnel de la décision                  | 361 |
| <b>Section 3</b>  | <b>Les autres fonctions du recrutement</b>                                  | 386 |
| 1                 | L'ethnologie et la sociologie interactionniste                              | 386 |
| 2                 | Reproduction sociale et formation des élites                                | 395 |
| <b>Chapitre 7</b> | <b>L'appréciation</b>                                                       | 403 |
| <b>Section 1</b>  | <b>L'appréciation au fil du temps<br/>et des théories managériales</b>      | 406 |
| 1                 | Management scientifique et appréciation                                     | 406 |
| 2                 | Le courant des relations humaines et l'appréciation                         | 410 |
| 3                 | Processus de décision en gestion<br>des ressources humaines et appréciation | 411 |
| 4                 | L'appréciation sous le regard<br>de la sociologie interactionniste          | 414 |
| <b>Section 2</b>  | <b>Les composantes de tout processus d'évaluation</b>                       | 415 |
| 1                 | Un exemple d'évolution d'un système d'appréciation                          | 415 |
| 2                 | Les composantes interdépendantes<br>d'un processus d'évaluation             | 418 |
| <b>Section 3</b>  | <b>Quelques autres regards sur l'appréciation</b>                           | 438 |
| 1                 | La lecture en termes de culture nationale                                   | 438 |
| 2                 | Le regard psychosociologique<br>sur l'entretien d'appréciation              | 440 |
| 3                 | La sociologie de la régulation                                              | 443 |
| <b>Section 4</b>  | <b>L'appréciation formalisée<br/>et la pression évaluative</b>              | 445 |
| 1                 | La dimension évaluative de l'activité du manager                            | 446 |
| 2                 | Les effets d'une pression évaluative croissante                             | 447 |
| 3                 | Quelques vecteurs de développement<br>de l'appréciation formalisée          | 449 |

|                   |                                                                                                                                            |            |
|-------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Chapitre 8</b> | <b>Mobilité et gestion des carrières</b>                                                                                                   | <b>453</b> |
| <b>Section 1</b>  | <b>Les principales caractéristiques du modèle dominant</b>                                                                                 | <b>455</b> |
| 1                 | La mobilité : une réalité hétérogène                                                                                                       | 455        |
| 2                 | Les conditions d'instauration de la gestion des carrières                                                                                  | 468        |
| 3                 | Les freins à la mobilité                                                                                                                   | 471        |
| 4                 | Présentation de quelques outils de gestion de la mobilité                                                                                  | 473        |
| <b>Section 2</b>  | <b>Quelles alternatives à la carrière organisationnelle ?</b>                                                                              | <b>489</b> |
| 1                 | Les raisons de la mise en cause<br>de la carrière organisationnelle                                                                        | 489        |
| 2                 | Un modèle alternatif de la carrière :<br>le courant des « carrières nomades »                                                              | 491        |
| 3                 | De la garantie d'emploi à la promesse d'employabilité                                                                                      | 499        |
| <b>Section 3</b>  | <b>De nouvelles perspectives pour la notion<br/>de carrière : entre responsabilité<br/>organisationnelle et responsabilité personnelle</b> | <b>501</b> |
| 1                 | Les pratiques d'orientation : une tentative de conciliation<br>des intérêts de l'entreprise et des individus                               | 502        |
| 2                 | Le bilan de compétences et ses usages                                                                                                      | 505        |
| 3                 | La validation des acquis de l'expérience                                                                                                   | 510        |
| 4                 | Quels enjeux pour les différents acteurs ?                                                                                                 | 516        |
| <b>Chapitre 9</b> | <b>La formation professionnelle continue</b>                                                                                               | <b>521</b> |
| <b>Section 1</b>  | <b>Une régulation du dispositif<br/>de plus en plus partagée</b>                                                                           | <b>524</b> |
| 1                 | La faible tradition formatrice de l'entreprise française                                                                                   | 525        |
| 2                 | La naissance du dispositif actuel                                                                                                          | 531        |
| 3                 | Une régulation de plus en plus partagée                                                                                                    | 541        |
| <b>Section 2</b>  | <b>Entre individu et organisation</b>                                                                                                      | <b>553</b> |
| 1                 | Le partage traditionnel des territoires                                                                                                    | 555        |
| 2                 | Réduire les clivages et/ou brouiller les repères ?                                                                                         | 576        |
| 3                 | L'effacement des frontières entre travail et formation                                                                                     | 587        |
| <b>Section 3</b>  | <b>La difficile gestion anticipée de la formation</b>                                                                                      | <b>599</b> |
| 1                 | Le discours de la formation comme investissement                                                                                           | 599        |
| 2                 | Les difficultés et limites de cette approche                                                                                               | 615        |
| 3                 | Changer la formation ?                                                                                                                     | 628        |

|                    |                                                                             |            |
|--------------------|-----------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Chapitre 10</b> | <b>GRH et Fonction Ressources Humaines</b>                                  | <b>639</b> |
| <b>Section 1</b>   | <b>La GRH ou les mondes de la GRH ?</b>                                     | <b>640</b> |
| 1                  | La structure du capital de l'entreprise                                     | 641        |
| 2                  | Les formes organisationnelles                                               | 642        |
| 3                  | Les populations concernées                                                  | 644        |
| 4                  | La multiplication et l'activisme réel<br>ou potentiel des parties prenantes | 645        |
| 5                  | Esquisse d'un modèle de la GRH « hyperpartagée »                            | 647        |
| 6                  | Les mondes de la GRH                                                        | 649        |
| <b>Section 2</b>   | <b>L'identité de la Fonction Ressources Humaines<br/>en débat</b>           | <b>651</b> |
| 1                  | La fonction ressources humaines au banc des accusés                         | 651        |
| 2                  | La Fonction Ressources Humaines reprend l'offensive                         | 663        |
| 3                  | Le sursaut identitaire                                                      | 668        |
|                    | <b>Conclusion</b>                                                           | <b>679</b> |
|                    | <b>Bibliographie</b>                                                        | <b>683</b> |
|                    | <b>Index</b>                                                                | <b>723</b> |

# Introduction

---

**D**e tous les domaines de la gestion (mis à part le marketing ou, plus exactement, la publicité), la gestion des ressources humaines est certainement le plus connu – ou au moins le plus visible – du grand public. De fait, aucun magazine économique digne de ce nom n’oublie de publier chaque année une enquête vous révélant « votre salaire en fonction de votre poste, de votre secteur d’activité ou de votre région ». Régulièrement, une décision de restructuration particulièrement brutale ou spectaculaire fait la une des médias et agite le monde politique dans la région concernée, voire au niveau national. Chacun suit avec anxiété les tendances du recrutement et cherche le meilleur site, le salon de recrutement le plus fréquenté ou le canal le plus efficace pour contacter des entreprises croulant sous les candidatures. Les journaux spécialisés en management, voire en gestion des ressources humaines, se font l’écho des derniers outils d’évaluation, de sélection ou de gestion des carrières promus par les consultants ou des DRH fiers de leur réussite spectaculaire... et plus ou moins durable.

Bref, notre hypothèse est donc qu’il y a bien plus surabondance que pénurie d’information dans ce domaine et l’on pourrait se demander si le présent ouvrage ne va pas contribuer encore un peu plus à l’envahissement !

Notre pari est que non, tout simplement parce que son objectif n’est absolument pas d’informer. Expliquons-nous de cette apparente provocation.

En effet, l’information n’est pas la connaissance et quand la première devient pléthorique, cacophonique, fugace et éphémère, seule la connaissance permet de l’ordonner, de la hiérarchiser, d’en relativiser l’importance ou la signification, voire de la critiquer pour ce qu’elle peut avoir de racoleur ou d’anecdotique. Cela est d’autant plus vrai en gestion des ressources humaines, domaine jeune, en renouvellement rapide et où les actes des entreprises sont particulièrement sensibles car touchant

de près à l'emploi (et à son contraire, le chômage), au salaire, à la place de chacun dans l'entreprise, donc dans la société.

Notre propos ne sera donc pas d'informer le lecteur sur les derniers outils à la mode ou les « meilleures pratiques des entreprises qui gagnent » (*best practices*, en bon français), ni de lui donner une recette pour recruter à coup sûr le meilleur candidat : il trouvera tout cela ailleurs et en grande quantité.

Notre ambition, plus austère, moins spectaculaire, mais beaucoup plus ambitieuse est de le confronter à des schémas explicatifs, à des grilles de lecture lui permettant de comprendre les enjeux, les causes, les ambitions et les inévitables limites des pratiques de gestion des ressources humaines dont il entend parler ou qu'il croquera dans son entreprise. Nous voulons qu'il puisse les resituer dans un contexte sociétal, à la fois économique et politique, saisir les ressorts de leur apparition ou de leurs transformations, voire peser sur elles.

Les évolutions récentes du contexte économique général dans lequel fonctionnent les organisations ne peuvent en effet être ignorées. La gestion des ressources humaines mobilise désormais de nombreux acteurs, qu'ils soient internes ou externes à l'organisation. Leurs enjeux et leurs intérêts sont le plus souvent divergents. Les pratiques de GRH sont donc inévitablement, à des degrés divers, influencées par des jeux politiques et des logiques souvent contradictoires. Les pratiques de GRH doivent donc être en permanence replacées dans ce cadre et c'est ce que nous nous emploierons à faire dans les pages qui suivent.

Deux conséquences à un tel parti pris. La première est que, de notre point de vue, la gestion des ressources humaines n'est pas un long fleuve tranquille, mais plutôt un sport de combat : quels que soient nos rêves d'harmonie et de concorde universelles, nous ne pensons pas qu'un outil de gestion, si moderne, sophistiqué et efficace qu'il soit, puisse venir à bout des divergences d'intérêts d'acteurs aussi nombreux et divers que ceux qui sont concernés par la gestion des ressources humaines : lecteur en quête de consensus, passe ton chemin car tu ne trouveras pas ici ce que tu cherches !

La seconde est que la gestion des ressources humaines telle que nous l'envisageons ne peut pas être que de la gestion : en effet, soucieuse d'agir à tout prix et au plus vite, celle-ci oublie trop souvent quel profit elle peut tirer d'une compréhension approfondie des individus, des collectifs, des organisations, des groupes de pression ou même des sociétés auxquels elle entend appliquer ses efforts. Or, de telles clés sont à chercher dans des disciplines des sciences humaines ou sociales telles que la sociologie, l'économie, le droit, la psychologie... et même les sciences politiques : lecteur en quête d'approche pluridisciplinaire, nous t'accueillons bien volontiers dans ces pages !

Pour nous résumer, cet ouvrage se propose donc de répondre à la nécessité de mettre à la disposition du lecteur les moyens de comprendre les décisions prises,

les politiques élaborées et les techniques mobilisées par les organisations dans le domaine de la gestion du travail. Il prétend donner à son lecteur la possibilité de porter un regard critique sur les pratiques de GRH et de contribuer à leur évolution.

Dans cette optique, l'ouvrage n'a pas été conçu comme le support d'un cours de spécialisation, mais plutôt d'un enseignement fondamental. Il s'adresse ainsi à de futurs cadres d'entreprises appelés à exercer, à un horizon plus ou moins proche, des responsabilités d'encadrement et donc à prendre – en conscience et en connaissance de cause, nous l'espérons – des décisions affectant les personnes placées sous leur autorité hiérarchique. Il s'adresse en premier lieu aux étudiants des universités aussi bien que des écoles d'ingénieurs et de gestion : chacun de nous enseigne d'ailleurs à titre principal dans l'un de ces trois univers et est redevable aux étudiants qui, par leurs réactions, leurs remarques et leurs propositions, nous ont aidés sans le savoir à élaborer ce livre.

Il intéressera également les cadres d'entreprise soucieux de connaître les fondements des techniques qu'ils sont amenés à pratiquer ou souhaitant conduire un diagnostic de la gestion des ressources humaines de leur organisation. Enfin, même s'il suppose un minimum de connaissances de l'organisation et du fonctionnement d'une entreprise, il se veut accessible à des lecteurs n'ayant jamais suivi d'enseignement de GRH.

La pédagogie à partir de laquelle cet ouvrage a été développé s'appuie largement sur des cas pratiques tirés de multiples situations d'entreprises. Ils mettent en scène des difficultés récurrentes auxquelles sont confrontées les organisations en matière de gestion des ressources humaines. Leur exploitation repose sur des grilles d'analyse et des schémas théoriques permettant de s'extraire de la singularité du cas étudié et de disposer de concepts et de méthodes transférables à d'autres situations.



# Chapitre 1

## QU'EST-CE QUE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ?

Cet ouvrage s'intitule *Gestion des ressources humaines, pratiques et éléments de théorie*. Que faut-il entendre par gestion des ressources humaines et que signifie le sous-titre *Pratiques et éléments de théories* que nous avons souhaité donner à ce livre ? Pourquoi mettre en avant les pratiques plutôt que les politiques de gestion des ressources humaines ? Nous souhaitons, dans ce chapitre introductif, présenter la perspective ou les partis pris qui sont ceux de cet ouvrage. Nous partirons de la définition la plus banale de la gestion des ressources humaines et l'enrichirons au fur et à mesure de la présentation de l'expérience que nous proposons aux lecteurs.

« La gestion des ressources humaines est l'ensemble des activités qui permettent à une organisation de disposer des ressources humaines correspondant à ses besoins en quantité et qualité<sup>1</sup>. » Les activités en question sont le recrutement, la rémunération, l'appréciation, la mobilité et la gestion des carrières, la formation, la négociation collective...

Cette définition permet de se représenter rapidement le champ dont il est question. On peut lui reprocher d'être trop générale et de réifier le statut de la ressource humaine. La finance est aussi un ensemble d'activités qui permettent à l'organisation de disposer des ressources (financières) correspondant à ses besoins. On pourrait aussi libeller dans ces termes la mission de la fonction achats. Le sujet de la gestion des ressources humaines n'est pas un objet comme les autres ! Il n'est pas sûr qu'il soit aussi manipulable ou docile que la définition le laisserait entendre.

Cette définition ne dit rien sur la manière dont la ressource humaine est ou non convoquée/invitée/associée pour participer à l'ajustement besoin/ressources. Est-elle considérée comme un objet ou comme un sujet doté de pensée, d'autonomie, de libre arbitre ?

La question du statut de la ressource humaine fait débat : même si personne n'en fait un objet passif, ce n'est pas la même chose de considérer qu'on a affaire à un individu

1. Cette définition n'est pas empruntée à un auteur particulier mais correspond à une expression du langage courant.

conditionnable (par des incitations habilement conçues) ou à un acteur doué d'une volonté propre, d'une capacité de jugement et d'action.

Si l'on considère que la ressource humaine est plutôt conditionnable, la gestion des ressources humaines est affaire de technique, voire de spécialiste. Il s'agit de savoir ce qu'on veut obtenir (la politique), de mobiliser le ou les outils et démarches appropriées, et l'intendance<sup>1</sup> suivra. Si la mise en œuvre est correcte, les résultats seront au rendez-vous ou, pour le dire autrement, les résultats seront conformes aux intentions puisque cette vision ne laisse entrevoir aucun obstacle autre que le choix des bons outils entre les secondes et les premiers.

Si l'on considère au contraire que le sujet ressource humaine est un acteur relativement autonome, la gestion des ressources humaines devient une affaire beaucoup plus négociée. La gestion des ressources humaines devient alors l'organisation de processus de décision faisant intervenir des acteurs dotés de logiques propres et de pouvoirs variables, mais jamais complètement négligeables. La conformité des résultats aux intentions de la politique est loin d'être garantie et la gestion des ressources humaines pratiquée peut être sensiblement différente de celle qui est proclamée.

Cet ouvrage s'inscrit dans cette seconde perspective « politique<sup>2</sup> » et considère que la gestion des ressources humaines met en jeu des acteurs « stratégiques<sup>3</sup> », porteurs d'une logique propre. C'est pour cela qu'il s'intéresse aux pratiques, c'est-à-dire aux décisions concrètes, et pas seulement aux intentions affichées<sup>4</sup>.

Ce chapitre, destiné à communiquer au lecteur la manière dont l'ouvrage se positionne tant sur le plan pédagogique que pour ce qui concerne sa conception fondamentale de l'originalité de la ressource humaine et de sa gestion, est organisé autour de trois questions que nous allons expliciter : celle de la consistance, celle de la contingence et celle de la cohérence. Dans une première section nous allons expliciter un premier parti pris qui consiste à nous focaliser sur les pratiques, ce qui revient à interroger la consistance des pratiques par rapport aux politiques. Dans une deuxième section, nous insisterons sur la nécessaire prise en compte du contexte dans lequel se déploie la gestion des ressources humaines, ce qui revient à nous préoccuper des facteurs de contingence de la gestion des ressources humaines. Dans la dernière section nous évoquerons notre prédilection pour les idéaux-types que nous justifierons en termes de mise en relation de variables contribuant à une cohérence.

1. En l'occurrence, les comportements souhaités.

2. Le terme politique est ici entre guillemets parce qu'il ne s'agit pas des intentions de la gestion des ressources humaines mais des jeux des acteurs qui négocient leur coopération.

3. Nous faisons ici référence à la notion de stratégie d'acteurs telle qu'elle est proposée par la sociologie des organisations (Crozier, Friedberg, 1977).

4. Nous explicitons plus loin ces notions (pratiques, décisions, jeux d'acteurs, intentions affichées...).

## PLAN DU CHAPITRE

- SECTION 1 ■ ÉTUDIER LES PRATIQUES AUTANT QUE LES POLITIQUES
- SECTION 2 ■ PRENDRE EN COMPTE LES ENVIRONNEMENTS INSTITUTIONNELS
- SECTION 3 ■ FOURNIR DES POINTS DE REPÈRE POUR CARACTÉRISER POLITIQUES ET PRATIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

## SECTION 1

# ÉTUDIER LES PRATIQUES AUTANT QUE LES POLITIQUES

Prenons une analogie : l'ergonomie. L'ergonomie étudie les stratégies résolutoires mises en œuvre par les travailleurs pour faire face aux situations concrètes auxquelles ils sont confrontés. Des travaux portent, par exemple, sur la manière dont les gardiens de musée gèrent les flux de visiteurs dans les salles les plus fréquentées (Guérin et al., 1991). L'ergonome prend en compte la prescription, c'est-à-dire le mode opératoire et les procédures fixées par le règlement ou le bureau des méthodes dans les contextes industriels. Mais ce qui l'intéresse vraiment, c'est la manière dont les opérateurs s'y prennent pour faire face aux situations critiques. Il s'avère en effet, que les pratiques effectives ne sont jamais conformes aux prescriptions. C'est ce décalage entre prescriptions et pratiques qui nous importe ici. Dans l'exemple que nous avons pris, les règlements précisent que, lorsque les effectifs sont insuffisants, les salles les moins visitées doivent être fermées : c'est la politique définie par l'organisation, c'est-à-dire ce qu'elle prescrit. Les gardiens ne suivent pas ces dispositions du règlement, car elles aggravent la situation en ralentissant l'évacuation des salles les plus fréquentées. Ils mobilisent une « intelligence de la pratique », une astuce pour faire face aux multiples contraintes et aux aléas auxquels ils sont confrontés. Cet exemple est singulier et il serait absurde de vouloir le transposer aux politiques et pratiques de gestion des ressources humaines. Il invite seulement à interroger les décalages possibles entre pratiques et prescriptions en matière de gestion des ressources humaines.

## I LES DÉCALAGES DU RÉEL ET DU PRESCRIT

Il n'est pas question de faire l'impasse sur les politiques de gestion des ressources humaines et de ne pas prendre en compte les intentions de l'organisation, les choix qu'elle proclame et les procédures qu'elle préconise. Si l'on prend l'exemple du recrutement, il serait absurde de ne pas partir des choix opérés par l'organisation. Quel profil souhaite-t-elle recruter : quel niveau de formation initiale, quelles expériences préalables, quelle tranche d'âge ?... Comment souhaite-t-elle s'y prendre : qui fait quoi ? Qui rédige l'annonce ? Qui participe aux entretiens d'évaluation des candidats ? Quels outils d'évaluation utiliser ?...

Mais nous ne souhaitons pas en rester là. Nous ne prenons pas pour acquis que les recrutés correspondront à cette politique et que les candidats retenus le seront en parfaite conformité avec la procédure officielle. Nous souhaitons y regarder de plus près et voir qui a été recruté et comment cela s'est réellement fait, quelles influences ont été dominantes, sur quelle base... Quelles alliances, quelles tractations, quelles stratégies d'éviction ont été développées pour protéger quels intérêts ?

Prenons un autre exemple.

## EN PRATIQUE

### La politique de mobilité de la société Avanson

La société Avanson a une politique de mobilité aussi claire qu'écrite. Elle souhaite favoriser la mobilité de son personnel (50 % de cadres et 25 % de techniciens supérieurs), considérant que c'est un moyen privilégié de développement professionnel et de dynamisation des différentes structures.

Des textes nombreux actent l'importance attachée à la mobilité interne et des procédures précises cherchent à faciliter la mobilité tout en tenant compte des intérêts des différentes parties prenantes. Ainsi, il est recommandé de ne pas passer plus de trois ans dans un poste, il est demandé d'exercer son métier dans différents environnements et la promotion à certaines positions suppose un passage dans un métier autre que celui d'origine. On dit même qu'il n'est pas souhaitable qu'une personne soit promue dans son unité d'origine.

Lorsqu'on analyse les trajectoires effectives de ceux qui occupent les positions les plus élevées, on constate que leurs parcours sont beaucoup moins transversaux que la politique pourrait le laisser supposer. Ce sont des parcours mono-fonctionnels, très enracinés dans une unité particulière à l'intérieur de laquelle les promotions interviennent.

Lorsqu'on pousse l'analyse un peu plus loin, on s'aperçoit que les responsables de ces unités ne souhaitent pas que leur personnel bouge car ils craignent de perdre le savoir tacite ou non formalisé dont leurs collaborateurs sont les détenteurs. Ils sont les principaux artisans de ces promotions à l'intérieur de l'unité qui leur permettent de fidéliser leurs meilleurs contributeurs et de conserver dans l'unité les savoirs et informations accumulés. Les contributeurs individuels, susceptibles de profiter de ces « coups de force » au regard de la politique de mobilité, se gardent bien de suivre les prescriptions officielles et font allégeance à ceux qui peuvent leur donner accès aux filières de promotion. Ces pratiques ne sont pas sans effet sur le fonctionnement organisationnel des unités qui peuvent devenir opaques et fermées sur elles-mêmes.

Cet exemple montre bien que les stratégies de certains acteurs peuvent l'emporter sur les politiques officielles, même très instrumentées. Sur le plan de la méthode, notre démarche consiste donc à partir des décisions de gestion des ressources humaines : qui a-t-on effectivement recruté ? qui a-t-on effectivement promu ?... Les décisions de gestion des ressources humaines sont considérées comme les résultantes de processus, c'est-à-dire d'enchaînements d'opérations, d'interactions, d'influences et de négociations plus ou moins explicites. Ces processus font intervenir des acteurs, qu'il convient d'identifier

et dont on cherche à appréhender les logiques, autrement dit la manière dont ils se représentent leurs intérêts. Les décisions de gestion des ressources humaines sont les produits des négociations entre ces acteurs, acteurs détenteurs de ressources de pouvoir plus ou moins importantes. Ainsi, le cas Avanson met en scène une négociation entre des responsables d'unités qui mettent en avant les risques sur les résultats économiques, les services ressources humaines désireux d'activer la mobilité et des salariés qui évaluent les bénéfices qu'ils peuvent tirer de la mobilité ou de l'allégeance à leur responsable d'unité.

Aborder la gestion des ressources humaines en termes de pratiques, c'est donc chercher à interpréter les comportements des acteurs qui interviennent dans les processus formels et informels qui façonnent les décisions de gestion des ressources humaines.

## 2 LES ENJEUX PÉDAGOGIQUES DE LA FOCALISATION SUR LES PRATIQUES

Cet ouvrage se propose d'entraîner ses lecteurs au repérage des processus de décision en matière de gestion des ressources humaines et à l'interprétation des comportements de tous ceux qui interagissent dans ces processus. Quelles sont les implications pédagogiques de ce programme ?

Vers la fin des années 1980, la communauté des enseignants et chercheurs en gestion des ressources humaines a fondé l'AGR<sup>1</sup>, Association française de gestion des ressources humaines devenue ultérieurement Association francophone de gestion des ressources humaines. Cette association académique distincte de l'association des praticiens<sup>2</sup> encourage les recherches en gestion des ressources humaines et veut contribuer au rayonnement scientifique de cette discipline. Dès ses premiers congrès, elle a engagé une réflexion épistémologique<sup>3</sup> sur la gestion des ressources humaines et a analysé tant l'enseignement que les manuels de gestion des ressources humaines. Ces derniers avaient longtemps été dominés par la logique de l'exemplarité, c'est-à-dire par une tentative de repérage, de codification, puis de généralisation, des pratiques repérées comme « exemplaires », c'est-à-dire particulièrement performantes. Cette logique, particulièrement présente dans les pays anglo-saxons, suppose donc le repérage des *best practices*, effectué grâce à un benchmarking plus ou moins intensif.

En 1993, un ouvrage collectif intitulé *Repenser la GRH ?* (Brabet (dir.), 1993b) est paru. Il comporte l'analyse de contenu (Brabet, 1993a) d'un corpus de plusieurs dizaines d'ouvrages et manuels français et anglo-saxons. Cette analyse cherche à repérer si, au-delà de leurs différences et particularités, ces ouvrages ne peuvent pas être regroupés en grandes familles selon les conceptions implicites ou explicites de l'entreprise, des ressources humaines et de leur gestion. Elle s'intéresse en particulier à la manière dont les ouvrages concernés appréhendent trois types de questions :

- ◆ celle des « objets » du champ de la gestion des ressources humaines : individu, organisation, société, enjeux de la gestion des ressources humaines ;

1. <http://www.reims-ms.fr/agrh/>.

2. ANDRH, Association nationale des DRH, anciennement intitulée ANDCP, Association nationale des directeurs et cadres de la fonction personnel, créée en 1957. <http://www.andrh.fr/>

3. Réflexion sur les conditions de production et de validité des savoirs d'une discipline.

- ◆ celle de l'intervention en gestion des ressources humaines dans les processus de changement ;
- ◆ celle du savoir en gestion des ressources humaines, de sa nature, de ses conditions de production et de son statut.

Cette étude dégage trois modèles de la gestion des ressources humaines que nous synthétisons dans le tableau 1.1.

**Tableau 1.1 – Les modèles de la GRH (d'après J. Brabet)**

| Modèle de GRH                     | Instrumental                                                                                                                           | Arbitrage managérial                                                                                                                                                  | Gestion des contradictions                                                                                                                                                              |
|-----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Enjeux</b>                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acteur conditionnable</li> <li>• Convergence des intérêts et harmonie</li> </ul>              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acteur politique</li> <li>• Convergences-divergences arbitrables à long terme.</li> <li>• Harmonie à construire</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acteurs rationnels et irrationnels</li> <li>• Convergence/divergences « essentielles » à gérer en permanence</li> </ul>                        |
| <b>Changement et intervention</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acteur clé : DRH expert</li> <li>• Changement volontaire programmé centralement</li> </ul>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acteur clé : management</li> <li>• Changement programmé et négocié, initiative managériale</li> </ul>                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acteur clé : historique, prise en compte du rôle de l'analyste</li> <li>• Changement central et local : ordre et désordre</li> </ul>           |
| <b>Savoirs</b>                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Behaviorisme et positivisme</li> <li>• Application de connaissances techniques GRH</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyse politique</li> <li>• Évaluation des contextes et des jeux des acteurs pour trouver solutions contingentes</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Multi-théorisation (sociologie, économie, histoire, psychanalyse...)</li> <li>• Cadres conceptuels d'élucidation des contradictions</li> </ul> |

Le premier modèle, dit « instrumental », considère que la ressource humaine est susceptible d'être fortement orientée dans ses comportements par les dispositions de gestion des ressources humaines. Il met en conséquence l'accent sur l'instrumentation et sur les techniques relatives aux différents volets de la gestion des ressources humaines. L'acteur clef de ce modèle est le directeur des ressources humaines, expert détenteur des techniques et instrumentations censées assurer la mise en œuvre des changements souhaités. Cette perspective affirme sa légitimité en postulant une convergence de l'efficacité économique et de l'efficacité sociale : une bonne politique sociale améliorerait la performance économique. Et réciproquement : la performance économique est nécessaire pour mettre en œuvre une bonne politique sociale.

Ce modèle est dominant dans les ouvrages analysés par J. Brabet, et ce pour plusieurs raisons. Tout d'abord, il est profondément rassurant en ce sens qu'il promet que tout individu maîtrisant bien les outils et techniques de gestion des ressources humaines peut devenir un bon responsable de ressources humaines, sans pour cela avoir besoin de qualités personnelles ou d'un charisme hors du commun. En faisant de la gestion des ressources humaines avant tout une affaire technique, il répond aussi à la demande des

étudiants et des lecteurs des manuels qui sont à la recherche de solutions qu'ils puissent apprendre, maîtriser, puis reproduire (Brabet, 1999). La gestion des ressources humaines est alors une pratique de gestion « comme les autres » qui peut rivaliser en sérieux et en légitimité avec des disciplines fortement outillées telles que la finance dès lors qu'elle présente les mêmes vertus de technicité et de rigueur. Ensuite, ce modèle est aussi profondément positif en ce sens qu'il évite de se poser la question des dégâts collatéraux causés par les politiques de gestion des ressources humaines : si la gestion des ressources humaines est au service des intérêts définitivement convergents de la société, de l'entreprise et des individus qui la composent, les cas de conscience que peuvent poser des pratiques telles que le licenciement, le traitement différencié des ressources humaines ou encore les sanctions n'ont plus guère de raison d'être. Enfin, il promet que l'homme ou la femme de ressources humaines a bien une maîtrise sur son action et les résultats de celle-ci : acteur central d'une fonction sur laquelle son expertise technique lui donne la haute main, il est en quelque sorte « maître chez lui » et peut imposer ses choix dès lors qu'ils sont en ligne avec la politique générale de l'entreprise et ses orientations, sans avoir à redouter des ingérences de la hiérarchie ou des salariés eux-mêmes.

Le deuxième modèle (dit « arbitrage managérial ») est celui qui met en scène des acteurs stratégiques<sup>1</sup>. Ces acteurs évaluent les risques et opportunités que représentent les politiques de gestion des ressources humaines ou les changements envisagés. Ils négocient en permanence de façon explicite ou plus sournoise leur coopération. L'acteur clef n'est plus le directeur des ressources humaines qui est un acteur parmi d'autres. Comme les autres managers, il évalue les rapports de force, les conjonctures, les alliés et opposants potentiels pour promouvoir les intérêts dont il se sent porteur. Cette perspective s'inscrit dans une convergence potentielle des logiques économiques et des logiques sociales, mais celle-ci n'est pas garantie et ne saurait se postuler *a priori*... Ainsi un changement négocié requiert des ajustements plus longs et difficiles qu'un changement imposé, mais peut être plus facilement implémenté. Ici, l'homme ou la femme de ressources humaines sont avant tout des négociateurs, dont le talent consiste à identifier la logique des autres acteurs et à tenter de les convaincre que les dispositifs qu'il leur propose peuvent – quand tel est le cas – présenter un intérêt pour eux et rencontrer au moins partiellement leur logique propre.

Le troisième modèle dit de « gestion des contradictions » regroupe des travaux ou ouvrages dont la perspective est plus critique et l'ambition plus explicative que normative. D'ailleurs, ces ouvrages ne sont pas systématiquement repérés comme relevant de la discipline gestion des ressources humaines, mais plutôt comme des livres écrits par des auteurs en sciences humaines et sociales (psychologie, sociologie, sciences politiques, etc.) scrutant et critiquant les pratiques de gestion des ressources humaines. En d'autres termes, ce modèle s'adosse aux connaissances élaborées dans d'autres disciplines pour rendre compte des contradictions qui parcourent les organisations. Il complexifie le sujet de la ressource humaine en ne le limitant pas à un calculateur rationnel et habilement négociateur comme c'est le cas dans le modèle de l'arbitrage managérial. Il prend

1. Au sens de l'analyse stratégique par acteurs développée par la sociologie des organisations.

éventuellement en compte des dimensions inconscientes. Il s'efforce de replacer ce qui se joue au niveau d'une organisation dans une perspective historique ou sociétale plus large.

Notre programme passe par l'étude attentive des outils, des techniques, des démarches mis en œuvre par les politiques de gestion de ressources humaines auxquels nous nous intéressons. Il ne s'agit pas d'en rester aux attentes des concepteurs de ces instrumentations, mais d'observer la manière dont les acteurs concernés s'en saisissent, les détournent ou les vident de leur contenu. En première instance, nous adoptons un postulat de rationalité de l'acteur et considérons que celui-ci a ses raisons de se comporter comme il se comporte. Il nous incombe donc d'élucider les risques, les enjeux, les opportunités qui permettent de rendre compte de son comportement. Cette posture peut permettre d'identifier des modifications de règles du jeu susceptibles de faire évoluer les comportements. L'exemple Avanson évoqué ci-dessus peut déboucher sur la définition de dispositifs de revue de personnel générant d'autres calculs et stratégies de la part des acteurs<sup>1</sup>. Le postulat de rationalité n'est pas incompatible avec la prise en compte des limites de la rationalité absolue (March, Simon, 1974). Notre souci de fournir aux lecteurs plusieurs grilles d'interprétation des comportements et d'élucidation des difficultés rencontrées par les activités de gestion de ressources humaines conduit à adopter dans de nombreux chapitres des représentations plus complexes de l'acteur que celle de l'acteur rationnel.

En outre, comme l'indique le sous-titre de cet ouvrage nous souhaitons interroger les apports d'autres disciplines (économie, sociologie, sciences politiques, psychologie...) pour élucider les problèmes récurrents de gestion de ressources humaines et les évolutions de l'environnement des organisations. Les emprunts à des courants relevant du modèle de la gestion des contradictions nourrissent donc aussi les analyses développées dans cet ouvrage.

Selon les problématiques abordées, les situations analysées et les grilles d'analyse mobilisées notre perspective sera celle d'une possible convergence ou d'une divergence plus ou moins définitive des logiques économiques et sociales.

Mais avant d'évoquer quelques autres partis pris théoriques ou pédagogiques, prenons acte de l'émergence d'un courant critique en GRH, rarement évoqué par les manuels et qui nous semble constituer une source utile pour des lecteurs souhaitant prendre un peu de recul par rapport à l'objet GRH.

### 3 LA PRISE EN COMPTE DE LA PERSPECTIVE CRITIQUE EN GRH

Le propos de ce chapitre est d'aider le lecteur à situer les partis pris de cet ouvrage par rapport à ceux d'autres manuels ou textes de la littérature en GRH, mais aussi de donner au lecteur un aperçu aussi large que possible des postures théoriques, épistémologiques, politiques par rapport à l'objet gestion des ressources humaines. À cet égard, on espère fournir quelques clés pour positionner des productions relatives à la GRH, les

1. Ces dispositifs seront évoqués au chapitre 8.

unes par rapport aux autres. Ainsi nous venons de voir avec les modèles de GRH, les notions d'approche instrumentale de la GRH, de convergence ou divergence des intérêts, de conception de l'acteur organisationnel ou social. Les développements récents de la littérature critique en GRH nécessitent de compléter le tableau des modèles de la GRH.

Les *Critical Management Studies* (CMS) ne concernent pas que la GRH. Elles interpellent les différentes disciplines de gestion que ce soit la stratégie, la comptabilité, l'audit, le contrôle, la finance, le marketing... (Golsorkhi, Huault, Leca, 2009). Elles procèdent au départ d'initiatives individuelles, qui se fédèrent progressivement jusqu'à s'institutionnaliser à travers un groupe d'intérêt de l'*Academy of Management*, une conférence biannuelle, un site et des revues<sup>1</sup>. Burrell et Morgan (1979) sont considérés comme les précurseurs des CMS (Cazal, Dietrich, 2003). Ils s'intéressent au champ de l'analyse des organisations et le considèrent « comme largement dominé par l'orthodoxie fonctionnaliste d'inspiration positiviste. Ils soutiennent la thèse que cette domination est fortement préjudiciable au champ de l'analyse des organisations, empêchant tout développement réel d'approches alternatives, et particulièrement critiques »<sup>2</sup>. Ils en appellent à une rupture avec le paradigme dominant. Burrell introduit ensuite le postmodernisme en théorie des organisations et Morgan (1989)<sup>3</sup> dégage les métaphores qui sous-tendent les différents paradigmes organisationnels. Au Royaume-Uni, la politique thatchérienne a réduit les crédits des départements de sociologie et conduit de nombreux chercheurs rompus aux traditions critiques en Sciences Sociales et en Relations Professionnelles à intégrer les départements de gestion. Ils vont contribuer à faire de la Grande Bretagne un centre très actif d'approches critiques du management. Sur les campus américains, c'est le succès d'auteurs dits de la *French Theory* (Derrida et Foucault notamment), qui pousse à les mobiliser pour « déconstruire » les approches utilitaristes dominantes du discours managérial. Des critiques d'inspiration féministe insistent sur la construction des connaissances et des pratiques managériales sur la base de valeurs patriarcales et de domination masculine (Martin, 1990). De leur côté, les *race studies* inspirent des travaux attentifs aux pratiques discriminatoires.

Ainsi, des auteurs français inspirent des recherches critiques en management dans le monde anglo-saxon, alors qu'en France la recherche en gestion reste longtemps peu critique, la critique du management provenant principalement des sciences sociales. Il faut faire intervenir l'histoire institutionnelle de la recherche en management en France, ainsi que le rôle de l'alliance du patronat éclairé et de hauts fonctionnaires modernistes pour comprendre la longue domination du paradigme de la performance sur la recherche en gestion en France (Golsorkhi, Huault, Leca, *op. cit.*, pp. 2-9) et le faible écho d'approches critiques internes. « Les fondements sociaux du consensus à la française sur lesquels reposait la recherche en management s'effritent » (*ibid.*, p. 8) : mondialisation, financiarisation, flexibilité, développement des inégalités, éclatement de la catégorie des cadres... affaiblissent « l'idéal civique » (la contribution de l'entreprise au développement de la société) et la dynamique de dépassement des oppositions de classe. Un changement de contexte socio-historique expliquerait donc l'émergence tardive mais vigoureuse de la recherche critique en gestion en France.

1. La conférence : Standing Conference on Management & Organization Inquiry (<http://sc-moi.ning.com/>). Les revues : Organization (<http://org.sagepub.com/>), Ephemera (<http://www.ephemeraweb.org/>), Tamara (<http://tamarajournal.com/>). Le site : <http://cmsorg.wikispaces.com/>

2. *Ibid.* p. 539.

3. Morgan, 1989. Une de ces images est intitulée : « le côté répugnant, l'organisation vue comme instrument de domination », p. 319

Les *critical management studies* (CMS) sont une nébuleuse procédant d'influences diverses :

- ◆ le post-marxisme. Il étudie les rapports de domination, qui fondent les rapports sociaux et leurs mécanismes générateurs. La *Labour Process Theory* critique l'organisation du travail.
- ◆ la théorie critique de l'École de Francfort (Adorno, Horkheimer, Habermas) qui s'intéresse aux dispositifs pour masquer l'exploitation totalitaire et la rendre plus légitime (Dany, Courpasson, 2006).
- ◆ la *French Theory* (Derrida, Foucault, Lyotard...). Derrida propose de déconstruire les pratiques, organisation, institution, en mettant en évidence les présupposés historiques qui ont amené à leur formation et à leur maintien. L'approche foucauldienne explore les formes de l'administration totalitaire, les pratiques disciplinaires et les dispositifs de surveillance qui construisent des sujets dociles.

On peut cependant repérer quelques convergences ou démarches centrales aux CMS :

- ◆ dénaturalisation et contextualisation. L'analyse des discours et de leur justification est privilégiée, car le rôle du langage est déterminant. Il s'agit de mettre à jour les constructions sociales des cadres cognitifs imposés et de rechercher des alternatives ;
- ◆ approche politique multi-acteurs et mise en évidence des relations asymétriques de pouvoir. « Les injustices sociales, les disparités économiques et les nombreuses formes de désastre écologiques sont générées par des mécanismes dont le pouvoir constitue l'épicentre » (Golsorkhi, Huault, Leca, *op. cit.*, p. 11) ;
- ◆ visée de transformation et recherche d'émancipation pour les dominés<sup>3</sup>.

Ces éléments généraux sur les CMS étant introduits, quelles sont les orientations ou problématiques principales des études critiques en matière de GRH ? :

- ◆ la GRH est-elle vraiment différente de la gestion du personnel et en quoi ? Avant d'évoquer les pistes de réponses apportées par les études critiques à cette question, il est nécessaire d'évoquer les nombreux travaux s'efforçant de distinguer « gestion des ressources humaines » et « gestion du personnel ». L'émergence de cette distinction procède d'une double préoccupation : d'une part, analyser le changement de dénomination intervenu au cours des années quatre-vingt dans les entreprises, lesquelles remplacent l'intitulé service ou responsable du personnel par celui de service ou responsable des ressources humaines. D'autre part, rendre compte des efforts du savoir GRH pour se constituer en discipline scientifique. Selon Guest, quatre caractéristiques feraient la différence entre gestion des ressources humaines et gestion du personnel<sup>4</sup> : l'intégration stratégique (recherche de synergie entre la GRH et la stratégie ainsi que mise en cohérence des différents volets de la GRH<sup>5</sup>), l'implication du personnel (il s'agit d'obtenir l'engagement du personnel et une adhésion aux valeurs de l'organisation<sup>6</sup>), la flexibilité (l'entreprise doit être

1. La catégorie des dominés s'est élargie au fil du temps, jusqu'à inclure la quasi-totalité de la population des sociétés contemporaines, exposée à l'idéologie du self, à la fatigue d'être soi pour reprendre l'expression d'Ehrenberg, 1998.

2. Nous nous appuyons sur les travaux de Léonard, 1994. Elle passe en revue tous les travaux qui ont porté sur la distinction entre GRH et gestion du personnel. Elle retient finalement la conceptualisation de Guest (1987).

3. Nous reviendrons sur cette question au cours des chapitres 2 et 10 de l'ouvrage.

4. Voir le chapitre 2 du présent ouvrage.

adaptable à des évolutions non prévues de son environnement<sup>1</sup>) et la qualité (les compétences de la main-d'œuvre doivent permettre une performance organisationnelle de qualité<sup>2</sup>). En résumé, la GRH s'efforce d'assurer une mobilisation de la main-d'œuvre pour générer un avantage concurrentiel, alors que la gestion du personnel est prioritairement soucieuse de contrôle et de coût. Les études empiriques conduites par les chercheurs d'inspiration critique relativisent la différence entre GRH et gestion du personnel. Ils parlent de renouvellement et d'approfondissement des modes de contrôle.

- ◆ une deuxième orientation de la recherche critique en GRH s'appuie sur des grilles de lecture post-modernistes telles celles développées par Foucault ou par les recherches féministes. Ainsi Townley, « propose une éthique basée sur « *voice, visibility, integrity, difference and non-hierarchical relations* » (Townley, 1994, p. 168). Elle donne, à titre d'illustrations, des pratiques de GRH conformes à cette éthique : appréciation par les subordonnés, intégration de qualités féminines négligées dans les descriptions d'emploi (qualités relationnelles, émotionnelles, d'organisation), conception et formulation relationnelles et contextuelles des compétences managériales, développement de l'équité au travail et gestion des différences comme ressources, développement de relations sociales non hiérarchiques » (Cazal, Dietrich, *op. cit.*, p. 543). On remarquera le souci de proposer des pistes de renouvellement de la GRH.
- ◆ la troisième orientation s'efforce de donner à voir la face cachée des organisations contemporaines et les dimensions humaines et inhumaines de la GRH (Steyaert, Janssens, 1999).

Les études critiques (que ce soit les CMS, en général ou les travaux qui portent sur la GRH, en particulier) n'échappent pas à la critique. On leur reproche de sous-estimer les individus, qui ne seraient que des « dupes », cautionnant des systèmes jouant contre leurs intérêts. Comment expliquer également que des individus différents adoptent une lecture et des réponses identiques face aux techniques disciplinaires auxquels ils sont confrontés (Dany, Courpasson, *op. cit.*, p. 431) ? L'orientation nihiliste de certains courants critiques, confinant à « l'anti-managérialisme » de principe (Cazal, Dietrich, *op. cit.*, p. 544) est de nature à saper les énergies individuelles génératrices de changement. Il est également reproché aux études critiques d'avoir peu d'influence sur les pratiques et finalement de ne pas empêcher le *mainstream*, instrumental, moderniste et positiviste de s'imposer. Ce à quoi les tenants des études critiques répondent que c'est la dénonciation des pratiques discriminatoires, qui a abouti à une prise en compte par les pouvoirs publics et par les entreprises de cette préoccupation (Dany, 2009).

Les études critiques fournissent un langage pour l'action, condition minimale d'une mobilisation ou de la construction d'un acteur collectif<sup>3</sup>. Elles permettent aussi de désigmatiser des situations individuelles et de rendre plus compréhensible les souffrances vécues (Dany, *op. cit.*, p. 322). Si certains courants critiques campent sur une position doctrinale et radicale, d'autres se veulent plus constructifs et s'efforcent de présenter des

1. Cette question est reprise au chapitre 4 du présent ouvrage.

2. Le chapitre 2 revient sur le changement de modèle productif correspondant à ces critères.

3. Nous reviendrons sur ce thème dans le chapitre 3.

pratiques novatrices. Ils prennent en compte les contraintes qui pèsent sur les organisations, mais aussi les marges de discrétion. Les études critiques soulignent les écarts entre pratiques et discours : « Appréhender les interactions plus complexes qu'il n'y paraît, entre discours et pratiques permet de saisir le savoir-faire gestionnaire dans sa dimension transformatrice (Cazal, Dietrich, *op. cit.*, p. 550) ». En effet on peut aborder la GRH, « comme une pratique qui s'interroge sur elle-même, les intérêts et les valeurs qu'elle défend, les instrumentations qu'elle met en place pour mieux accompagner, voire induire le changement (*ibid*, p. 549) ».

Le présent ouvrage ne prétend pas s'inscrire dans le programme de recherche et d'action des études critiques en GRH. Les partis pris que nous présentons dans ce chapitre ne seraient cependant pas condamnés par certains courants des études critiques :

- ◆ la confrontation des pratiques et des politiques ;
- ◆ l'approche pluri-acteurs, l'attention au vécu des acteurs, la probable divergence des intérêts des acteurs de l'organisation ;
- ◆ le souci de la contextualisation et des conjonctures socio-historiques...<sup>1</sup>

Les études critiques constituent une ressource pour nos lecteurs, qui pourront s'ils le souhaitent, mobiliser les références bibliographiques fournies pour poursuivre le fil. Les études critiques aident à prendre de la distance par rapport aux idées reçues, aux modes et aux conceptions dominantes. Elles alimentent utilement les indispensables débats autour de la GRH.

## SECTION 2

# COMPRENDRE LES ENVIRONNEMENTS INSTITUTIONNELS

L'identification des *best practices* est une tentation permanente en gestion des ressources humaines et la vogue du *benchmarking* ne contribue pas à modérer cet appétit. En effet, une idée peut être bonne, mais rien ne vaut l'épreuve des faits et il serait dommage de se priver de l'expérience des autres. La difficulté réside dans la mise en évidence des conditions de validité de la bonne pratique. Les chercheurs en gestion des ressources humaines ont questionné le travail de codification des *best practices* auquel s'est longtemps livré l'enseignement de la gestion des ressources humaines. Ils ont remarqué que lesdites *best practices* émanaient le plus souvent de très grandes entreprises, à fort contenu technologique, et nord-américaines. Ces facteurs de contingence étaient rarement mis en avant alors qu'on peut penser qu'ils ne sont pas neutres. Nous souhaitons éviter ce travers et prendre en compte les contextes. Les chapitres 2 à 4 se distinguent des chapitres qui suivent (5 à 9) car ils ne portent pas sur des actes de

1. Voir section suivante.

gestion des ressources humaines. Ils dressent une toile de fond et présentent des cadres plus globaux qui vont influencer les différents actes de gestion de ressources humaines.

## I UNE APPROCHE CONTINGENTE DE LA GESTION DE RESSOURCES HUMAINES

Le quatrième congrès de l'AGRH en 1993 avait pour thème « Universalité et contingence de la gestion des ressources humaines ». Cet intitulé montre que la question agite la communauté académique comme celle des praticiens et consultants : la gestion des ressources humaines est-elle en mesure de formuler des propositions valables de façon universelle ? Sa tâche prioritaire n'est-elle pas d'élucider les conditions de validité des démarches et techniques qu'elle présente ?

Tous les consultants ne sont pas sur une ligne universaliste : bon nombre proposent des démarches sur mesure correspondant aux spécificités du client. Certains fondent cependant leur réputation sur une démarche fondamentalement universaliste. La méthode Hay<sup>1</sup> est une méthode de pesage des postes<sup>2</sup> servant à hiérarchiser les rémunérations. Elle repose sur une batterie des critères et des tables de cotation susceptibles de s'appliquer à tous les types d'organisation, quels que soient leur activité et leur environnement national. Ce cabinet met en avant son universalité pour intéresser des groupes multinationaux intervenant dans de nombreux pays. Sa validité transnationale

### EN PRATIQUE

#### Une gestion des ressources humaines peu orthodoxe

Un étudiant a utilisé un questionnaire issu d'un manuel américain pour faire l'audit de la gestion des ressources humaines de l'entreprise, installée en France, dans laquelle il travaille. Cette check-list permet d'établir un score. L'entreprise en question a fait l'objet d'une notation médiocre sur la base des questions posées.

Cette petite société a néanmoins une réussite économique et stratégique assez remarquable. Fondée par une famille originaire d'un pays du Moyen-Orient, elle ne recrute que des ressortissants de ce pays et de plus provenant de familles connues des fondateurs ; elle aide ses salariés à obtenir les papiers nécessaires pour pouvoir travailler en France. Le discours mobilisateur des dirigeants est du type : « On va montrer au monde entier que ceux de notre pays sont les champions internationaux dans le métier qui est le nôtre. »

Les différentes pratiques de gestion des ressources humaines de cette entreprise s'éloignent significativement des canons de certains manuels américains tels que celui qu'a utilisé l'étudiant pour auditer la gestion des ressources humaines de l'entreprise. Sa réussite est cependant avérée.

1. Cette méthode est présentée au chapitre rémunérations.

2. Voir chapitre 6.

n'est pas en cause. Ce qui peut cependant être contesté, c'est sa pertinence pour toutes les organisations. On peut démontrer que cette méthode de classification est porteuse d'un système de valeurs, plus ou moins explicite et pas nécessairement partagé par toutes les organisations. Elle correspond mieux à certaines formes de structure qu'à d'autres. En bref, elle est moins neutre qu'elle ne le prétend.

Nous nous situons pour notre part du côté de la contingence et sommes plus soucieux de comprendre le contexte des organisations auxquelles nous nous intéressons que de juger leurs pratiques de gestion des ressources humaines au regard d'une orthodoxie de la bonne gestion des ressources humaines.

Notre attitude consiste à suspendre tout jugement *a priori* sur la valeur d'une gestion des ressources humaines et à essayer de comprendre sa logique, sa pertinence et ses effets. Certes, dans le cas évoqué, ce qui avait bien marché dans la phase de démarrage de l'entreprise commençait à toucher ses limites, compte tenu du développement atteint par l'entreprise. Il ne s'agit donc pas de s'incliner devant une réussite économique peut-être précaire pour avaliser n'importe quelle pratique de gestion des ressources humaines. Nous considérons cependant que les gestions des ressources humaines les plus informelles, voire inédites, méritent d'être analysées et évaluées *a posteriori* et non *a priori*.

Cette prise de position en faveur de la contingence (Aubert et al., 1991) ne constitue pas une avancée théorique révolutionnaire. Elle correspond à une évolution de la théorie des organisations largement popularisées par les travaux de Woodward (1985), Burns et Stalker (1961), Lawrence et Lorsch (1973)... dans les années 1960 et développée par bien d'autres auteurs. Ces auteurs ont montré qu'il n'y a pas de bonne structure organisationnelle en soi, mais qu'il y a des structures organisationnelles plus ou moins adaptées à certains contextes. Les facteurs de contingence organisationnelle identifiés par les auteurs de cette mouvance ne sont pas tous transposables en l'état en facteurs de contingence de la gestion des ressources humaines. On en trouve beaucoup qui sont facteurs de contingence tant pour l'organisation que pour sa gestion des ressources humaines<sup>1</sup> (voir tableau 1.2).

La contingence est une remise en cause du *one best way*. Elle admet qu'il puisse y avoir plusieurs bonnes solutions ou que la pertinence de telle ou telle solution puisse varier selon les situations. Cela n'exclut pas la norme : tel facteur de contingence peut rendre une solution mieux adaptée qu'une autre<sup>2</sup>.

1. Le modèle de la contingence est aussi présent dans le modèle de l'arbitrage managérial et s'oppose précisément à l'universalisme du modèle instrumental.

2. Des pressions s'exercent sur les organisations pour les faire se conformer à des normes ou converger vers des modèles standardisés. C'est le propos du courant néo-institutionnaliste animé par DiMaggio et Powell. Ceux qui souhaitent aborder cette approche peuvent consulter le chapitre 1 « Entre universalisme et contingence » de Cadin, Guérin, 2010.

**Tableau 1.2 – Quelques facteurs de contingences affectant la GRH**

| Environnement Interne                                                                                                                              | GRH                                                                                                                                                                                             | Environnement Externe                                                                                                                                                             |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>STRATÉGIE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coût ou différenciation</li> <li>• Diversification ou spécialisation</li> </ul>          | <b>LA FONCTION RESSOURCE HUMAINE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Statut du DRH</li> <li>• Profil du DRH</li> <li>• Mission du DRH</li> <li>• Structure de la FRH</li> </ul>        | <b>ÉCONOMIE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Marché du travail</li> <li>• Taux d'inflation</li> <li>• Conjoncture</li> <li>• Concurrence</li> </ul>                   |
| <b>ORGANISATION</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Taille</li> <li>• Structures</li> <li>• Mécanismes de coordination</li> </ul>         | <b>LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vision</li> <li>• Modes d'actions</li> <li>• Activités</li> <li>• Partage entre hiérarchie et DRH</li> </ul> | <b>TECHNOLOGIE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rythmes des innovations</li> <li>• Intensité de la R&amp;D</li> <li>• Diffusion des progrès technologiques</li> </ul> |
| <b>IDENTITÉ</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Profil des dirigeants</li> <li>• Représentations partagées</li> <li>• Histoire</li> </ul> |                                                                                                                                                                                                 | <b>SOCIAL</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Systèmes culturels</li> <li>• Appareil éducatif</li> </ul>                                                                 |
| <b>RESSOURCES HUMAINES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualifications</li> <li>• Statuts</li> <li>• Effectifs</li> </ul>              | <b>L'INSTRUMENTATION</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Techniques</li> <li>• Outils</li> <li>• Dispositifs</li> <li>• Contrôle</li> </ul>                                            | <b>LÉGISLATIF</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lois, règlements</li> <li>• Systèmes d'aides du gouvernement</li> </ul>                                                |

## 2 L'ENVIRONNEMENT INSTITUTIONNEL COMPTE

Lorsqu'on compare les manuels de gestion des ressources humaines nord-américains et européens, on constate des différences non négligeables dans les approches de la gestion des ressources humaines de ces deux ensembles géographiques. Ces différences peuvent être mises en relation avec la densité des droits du travail des pays concernés. Le droit du travail européen est plus abondant, plus intrusif, plus précis que le droit du travail nord américain. Les degrés de liberté laissés aux entreprises européennes sont moins nombreux que ceux dont jouissent leurs homologues américaines. L'environnement juridique pèse fortement sur les pratiques de gestion des ressources humaines. Ainsi, on verra dans le chapitre appréciation que la législation américaine<sup>1</sup> relative à la discrimination influence très directement les pratiques des entreprises américaines en matière d'appréciation des performances.

1. La législation n'est pas absente aux États-Unis, mais elle porte souvent sur d'autres dimensions qu'en Europe.

La loi est une manière de produire des règles, mais elle n'est pas la seule. Le chapitre consacré aux relations professionnelles s'intéresse à d'autres sources de normes, telles l'accord collectif qu'il soit de branche ou d'entreprise. La possibilité de signer des accords collectifs peut dépendre de la loi mais aussi de l'existence de partenaires sociaux en mesure de négocier de tels accords. Les pratiques de gestion des ressources humaines sont donc influencées par le contexte des relations professionnelles, comme le montre de manière exemplaire le cas de la formation professionnelle continue qui sera abordé dans le chapitre 9.

L'environnement institutionnel de l'organisation, c'est aussi le système éducatif. On peut en effet considérer qu'il concerne les entreprises dans la mesure où il fournit avec plus ou moins de succès les compétences dont celles-ci ont besoin. Les travaux de comparaison internationale montrent que d'un pays à l'autre la « division du travail » entre système éducatif et système productif (les entreprises) varie (Maurice, 1993a). Le système éducatif allemand donne une place importante à l'apprentissage<sup>1</sup>. Entreprises allemandes et système éducatif sont très engagés dans la coproduction des compétences professionnelles. Les entreprises japonaises n'attendent pas du système éducatif qu'il assure la formation professionnelle des étudiants. Les entreprises japonaises exigent des diplômés de bonnes connaissances générales et qualités intellectuelles. Elles organisent elles-mêmes la formation professionnelle des étudiants qu'elles recrutent. Cela représente un investissement considérable, mais il fait sens dans une perspective d'emploi à vie et de marché du travail assez peu actif. Il y a donc une interaction entre système éducatif, système productif et marché du travail.

L'environnement institutionnel occupe donc une place non négligeable dans les différents chapitres de cet ouvrage. Il permet de comprendre et de mettre en perspective les politiques de gestion des ressources humaines.

### 3 LES VERTUS DE LA COMPARAISON INTERNATIONALE

Chaque fois que les thèmes que nous abordons le permettent, nous faisons référence à des comparaisons internationales. C'est un moyen puissant pour prendre un peu de distance vis-à-vis d'« exceptions » nationales dans lesquelles le lecteur est tellement immergé qu'il peut en perdre de vue la singularité. La comparaison France-Allemagne nous aidera à dégager les caractéristiques du système français de relations professionnelles. Dans un autre domaine – celui des pratiques d'identification et de développement des potentiels –, de fortes différences peuvent être observées d'un pays à l'autre, et même d'une aire culturelle (latine, anglo-saxonne, asiatique) à l'autre. L'interprétation de ces différences passe par la prise en compte du rôle du système éducatif, du poids de l'État et des politiques de carrières des organisations (Cadin, Guerin, 2003). La comparaison internationale est donc très utile sur le plan pédagogique car elle met en évidence des

1. Voir chapitre 9.

cohérences nationales faisant intervenir différents sous-systèmes et elle contribue à élargir les représentations des possibles.

Cet ouvrage n'aborde pas directement les problématiques spécifiques des entreprises multinationales, mais le souci de prise en compte des environnements institutionnels sensibilise aux dimensions que doivent gérer les politiques de gestion des ressources humaines de telles entreprises.

La comparaison internationale a des vertus, mais elle a aussi ses limites. Elle pose la question de la pertinence du cadrage national. L'environnement qui influence le plus les stratégies et les politiques de gestion des ressources humaines des firmes est-il l'environnement national ou un environnement transnational à spécifier : le secteur, la région du monde telle que l'Europe, l'Asie..., le monde ? Depuis une quinzaine d'années, des auteurs (Locke, Kochen, Piore, 1995) se demandent si les entreprises d'un même secteur n'ont pas plus de proximité entre elles, quelle que soit leur nationalité d'origine, qu'elles n'en ont vis-à-vis des entreprises de leur espace national ?

La compétition internationale déstructure-t-elle les environnements nationaux ? Conduit-elle à une convergence au-delà des trajectoires nationales (Womack, Jones, Roos, 1992) ? Le secteur automobile donne lieu à de nombreux travaux de recherches<sup>1</sup>, lesquels tendent à infirmer la thèse de la convergence et à montrer que les stratégies des firmes restent malgré tout fortement enracinées dans leur contexte national d'origine<sup>2</sup>. Par ailleurs, l'organisation des firmes en réseaux, résultant de l'externalisation<sup>3</sup> d'éléments de la chaîne de valeur, brouille également les repères nationaux. Le périmètre de la maison-mère ne rend pas compte des pratiques de gestion des ressources humaines en vigueur chez les sous-traitants. Les rapports ou statistiques attestant les performances au titre de la responsabilité sociale des entreprises sont souvent entachés de telles limitations<sup>4</sup>.

Le cadre national est donc questionné, mais il reste cependant fortement structurant des politiques et pratiques de gestion des ressources humaines.

## SECTION 3

# FOURNIR DES POINTS DE REPÈRE POUR CARACTÉRISER POLITIQUES ET PRATIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Caractériser une politique ou une pratique de gestion des ressources humaines, c'est expliciter les choix plus ou moins implicites dont elle procède. C'est la situer par rapport à un éventail de cas de figure. Qu'ils soient observateurs d'une organisation, consultants ou salariés de cette organisation, nous souhaitons entraîner nos lecteurs à cet exercice, qui est le préalable du diagnostic et de la formulation de propositions. La caractérisation suppose une collecte minimale d'informations que ce soit par interviews de quelques

1. Voir les travaux du GER-PISA : <http://www.gerpisa.org>. Le GERPISA est le Groupe d'études et de recherche permanent sur l'industrie et les salariés de l'automobile.

2. Le chapitre 2 développe cette problématique.

3. Combinée ou non à de la délocalisation.

4. Alpha études. Les informations sociales dans les rapports annuels, quelle application de la loi NRE ? une étude sur les sociétés du SBF 120, Marseille, sept. 2003.

interlocuteurs de l'organisation concernée et/ou recueil de supports utilisés. Mais elle a surtout besoin d'idéaux-types ou de cas de figure contrastés.

## I LES TYPOLOGIES

Prenons l'exemple du recrutement : se fait-il par rapport aux exigences d'un poste particulier ou par rapport à la capacité d'un candidat à s'intégrer à la culture de l'entreprise ? Certains auteurs opposent ainsi une perspective de recrutement dite de « sélection » à une perspective de type « orientation ». Dans la première approche, c'est le candidat qui affiche les compétences ou les expériences les plus fortes par rapport aux exigences du poste qui l'emporte. Dans la seconde, l'organisation s'efforce de trouver un poste d'accueil utilisant au mieux les compétences ou aspirations du candidat retenu pour sa personnalité, ses valeurs, son projet professionnel... On peut associer à ces perspectives d'autres éléments de gestion des carrières. La perspective « sélection » peut correspondre à une absence de promesse quant aux évolutions de carrière dans l'organisation : celle-ci achète une expertise et non pas une insertion durable. La perspective « orientation » est en général associée à une promesse de collaboration de long terme comportant une évolution de carrière.

Expliciter les choix dont procède une gestion des ressources humaines suppose d'avoir une idée de l'éventail des possibles. *A priori*, cet éventail est très ouvert, car toute organisation est singulière. L'intérêt des idéaux-types consiste à ramener une variété considérable à quelques cas de figure. C'est une réduction de la diversité et sans doute un appauvrissement de la réalité, mais avec en contrepartie un gain en intelligibilité. En effet, l'intérêt d'une typologie consiste à mettre en relation un maximum de variables de façon à faire apparaître des cohérences d'ensemble. Chaque cas concret peut ainsi être rapproché de ces figures archétypales et se prêter à une caractérisation en termes de similarité ou différence par rapport à la modélisation de référence. On sera ainsi conduit à contraster un modèle de flexibilité externe par rapport à un modèle de flexibilité interne, et à repérer des hybrides ou combinaisons de ces figures de base.

L'intérêt de la caractérisation à l'aide d'idéaux-types est de permettre de poser les bonnes questions : si tel cas concret se rapproche de tel idéal-type, il y a de fortes chances qu'il en partage avantages comme inconvénients. Les idéaux-types sont des modélisations de la réalité. Ils aident à raisonner<sup>1</sup>.

## 2 LA SEGMENTATION

Les idéaux-types opèrent une réduction de la variété. Ils ramènent une infinie diversité à quelques cas de figures contrastés. Ces cas stylisés aident à penser, mais ils simplifient aussi l'hétérogénéité ou le caractère hybride des organisations réelles. Prenons une

1. Un modèle de gestion des ressources humaines basé sur la flexibilité externe permet-il de réagir à de fortes fluctuations d'activité ?

typologie (que nous réutiliserons d'ailleurs dans le chapitre 2). Dans un travail centré sur les nouvelles relations salariales en France, J.-L. Beffa, R. Boyer et J.-P. Touffu (1999) ont réalisé une synthèse de nombreuses recherches aussi bien françaises qu'anglo-saxonnes. Ils distinguent trois grands types de relations salariales :

- ◆ le régime de la flexibilité de marché. Il rend compte de la transformation de l'emploi permanent en emploi temporaire, à temps partiel, en intérim ou de sous-traitance. Il touche essentiellement les salariés exerçant des tâches standardisées et mal rémunérées dans des entreprises situées à la périphérie des grands groupes, qu'il s'agisse de secteurs industriels ou d'activités tertiaires ;
- ◆ le régime de la stabilité polyvalente : il concerne les salariés qui bénéficient d'un emploi durable, de politiques de formation et de perspectives de progression de carrières ;
- ◆ le régime professionnel : il s'applique à un ensemble de travailleurs, pas toujours salariés, qui disposent de compétences bien identifiées et recherchées (ingénieurs, analystes spécialistes des marchés, du management). Ils négocient individuellement leurs conditions d'emploi et de salaire, et leurs rapports avec les entreprises sont relativement distendus. Leurs carrières sont internationales et ils constituent pour les entreprises la cible de leurs politiques de hauts potentiels. Ils constituent en effet une ressource relativement rare, sensible et volatile.

Cette typologie est construite à partir d'observation d'entreprises et de secteurs ou branches.

Il se peut très bien que, dans une même entreprise, ces trois régimes coexistent et qu'on assiste à la juxtaposition en un même lieu et au même moment de politiques de gestion du travail fortement différenciées.

Les typologies présentent des cas contrastés qui aident à analyser des réalités plus mélangées. Elles fournissent des simplifications qui servent à rendre compte de situations compliquées. Notre cerveau a besoin d'opérateurs intellectuels permettant de simplifier pour ensuite complexifier. Nos expressions ou formulations relatives à la ressource humaine et à sa gestion sont aussi souvent abusivement réductrices. En effet « lorsqu'on évoque les pratiques de gestion des ressources humaines, on tend implicitement à penser le personnel comme un groupe homogène alors que les entreprises élaborent des catégories de salariés, dont les modes de gestion sont différenciés sur la base de critères plus ou moins objectivés (Dietrich, Pigeyre, 2005) ». Il y a donc lieu de restituer ces différenciations même si elles ont été minimisées en première analyse. Nous appelons segmentation, la division de la population de l'entreprise en catégories homogènes.

Les segmentations utilisées par les organisations sont de différents types. Elles peuvent être d'origine légale ou conventionnelle. Ainsi, la loi comme les conventions collectives définissent des collèges : ouvriers, employés, ETAM, cadres. L'environnement de l'organisation fournit aussi des catégorisations mobilisées dans la communication : diplôme, âge, sexe, nationalité. L'organisation, à travers ses classifications d'emploi, ses

politiques de différenciation des rémunérations et ses pratiques de gestion des carrières, construit des segmentations qui lui sont propres. Les différenciations que nous venons d'évoquer sont délibérées. Certaines segmentations sont induites ou implicites : les salaires des femmes sont 11 % plus faibles que ceux des hommes (*Ibid.*), alors qu'il ne s'agit pas d'une politique explicitement voulue.

La segmentation est nécessaire car une organisation ne peut, ni gérer chaque individu de manière spécifique, ni traiter tout son personnel sans faire la moindre différenciation. Il y a une demande sociale : « Les gens sont attachés à une différenciation sociale » constate P. Savidan (2006). F. Dubet ajoute : « Le désir d'égalité traduit en vérité en France une volonté de "garder son rang dans l'ordre inégalitaire légitime" (cité par Le Boucher, 2006). » Il y a aussi un besoin pratique. De même que l'analyste a recours à des idéaux-types pour caractériser une organisation singulière, le gestionnaire de ressources humaines a besoin de positionner un cas particulier par rapport à une catégorie d'appartenance ou à une communauté de situations. Il est toujours exposé au risque qu'un *alter ego* revendique au nom de l'équité l'extension de mesures particulières appliquées à un individu. La catégorisation permet donc d'appliquer une routine de traitement et facilite la gestion.

La segmentation n'est pas neutre : elle a des effets sur les comportements et sur les représentations. Elle crée de l'identité professionnelle et favorise une conscience collective de la part de ceux qu'elle constitue en groupe social. Elle fédère ceux qui partagent une situation et une appartenance communes. Ils peuvent se transformer en groupe de pression ou en acteur collectif, comme nous le verrons au chapitre sur les relations professionnelles. La segmentation expose aussi au risque de la discrimination : âge, sexe, minorité visible... en constituent les stigmates comme nous le verrons au chapitre recrutement. On peut donc s'interroger sur l'efficacité des effets d'éviction engendrés : est-il vraiment de l'intérêt de l'organisation d'écarter les femmes d'un certain nombre de positions clés, ou de se priver des talents de groupes discriminés ?

La segmentation étant inévitable, comment en faire un levier qui génère plus d'effets positifs (identité professionnelle, par exemple) que d'effets négatifs (éviction, ressentiment...) ? F. Pigeyre (2005) recommande la clarté des principes et règles de segmentation. Elle appuie sa démonstration sur la gestion des potentiels. Cette question est reprise dans le chapitre « mobilité et carrières ». En bref, l'éligibilité au statut de « haut potentiel » est largement déterminée dans de nombreuses entreprises françaises par le prestige du diplôme de formation initiale. Certaines entreprises, afin de ne pas réserver le statut de « haut potentiel » aux seuls diplômés, clarifient et affichent leurs règles d'accès à la catégorie (Dietrich, Pigeyre, *op. cit.*).

Le recours aux idéaux-types ne doit donc pas conduire à oublier les pratiques de segmentation en vigueur dans les organisations. Les idéaux-types aident à contraster et à caractériser des politiques et pratiques d'organisation. Une même organisation peut déployer des politiques ou pratiques de gestion des ressources humaines différentes selon les catégories de personnel auxquels elle s'adresse<sup>1</sup>.

1. Un courant se développe aux USA pour systématiser la différenciation des politiques de GRH, selon le caractère plus ou moins stratégique des compétences détenues par les salariés : Becker, Huselid, Beatty, 2009.

## CONCLUSION

Nous avons ouvert ce chapitre avec une première définition de la gestion des ressources humaines. Nous souhaitons le conclure avec une autre définition, qui corresponde aux partis pris que nous avons présentés dans ce chapitre introductif et à l'expérience à laquelle nous convions notre lecteur. Cette définition figure dans un ouvrage déjà précédemment évoqué (Brabet (dir.), *op. cit.*) qui a cherché à initier une réflexion de type épistémologique sur le savoir en gestion des ressources humaines. Elle définit la gestion des ressources humaines de façon à la fois modeste et ambitieuse :

« Une discipline des sciences sociales consistant à créer et à mobiliser des savoirs variés utiles aux acteurs et nécessaires pour appréhender, comprendre, négocier et tenter de résoudre les problèmes liés à la régulation du travail humain dans les organisations. »

Nous nous permettons de souligner quelques termes qui correspondent au programme que cet ouvrage entend servir :

- ◆ une discipline : la gestion des ressources humaines prétend constituer une discipline. Elle correspond à un effort pour énoncer des propositions à portée aussi large que possible, et pas seulement une codification des pratiques ;
- ◆ mobiliser des savoirs : il s'agit de solliciter les autres disciplines susceptibles d'aider à expliquer les difficultés récurrentes de mise en œuvre des politiques de gestion des ressources humaines et à élaborer des pistes d'action ;
- ◆ des acteurs... qui cherchent à négocier : les décisions de gestion des ressources humaines sont le produit de processus d'interaction entre des acteurs porteurs de logiques propres. Cet ouvrage souhaite prendre en compte la pluralité des acteurs et ne pas se limiter aux seules intentions de la direction des ressources humaines ou de la direction générale ;
- ◆ régulation : ce terme est polysémique puisqu'il renvoie à la fois au réglage d'un dispositif aux conditions du contexte et à la production de règles. Il correspond au parti pris d'approche contingente de la gestion des ressources humaines et aussi à la théorie de la régulation conjointe<sup>1</sup>, que nous mobilisons à plusieurs reprises dans cet ouvrage ;
- ◆ les organisations : nous ne souhaitons pas nous limiter aux seules entreprises, mais prendre en compte toutes les organisations, qu'il s'agisse des associations, du secteur coopératif ou du secteur public.

Nous espérons honorer le sous-titre de l'ouvrage et assurer un équilibre entre pratique et théorie :

- ◆ rendre compte des pratiques spécifiques et de l'éventail de leur diversité ;
- ◆ mettre à disposition les apports des savoirs produits par diverses disciplines et faire partager les connaissances que la communauté académique de gestion des ressources humaines s'efforce d'élaborer.

1. Cette théorie sera évoquée aux chapitres 2 et 7.

## L'essentiel

- Il est possible de différencier les modèles de la gestion des ressources humaines sous-jacents aux manuels d'enseignement de cette discipline, c'est-à-dire d'explicitier la vision qu'ils portent de l'homme au travail, de l'organisation et de la manière dont la gestion des ressources humaines peut s'y déployer. On distingue ainsi :

- **un modèle instrumental** : ce modèle privilégie les outils et techniques (de recrutement, de rémunération, d'appréciation...) permettant à l'organisation de disposer des ressources humaines dont elle a besoin. Le DRH est l'expert de ces techniques. Ces techniques sont censées fournir les stimuli générateurs des comportements souhaités ;

- **un modèle de l'arbitrage managérial** : il met en scène des acteurs « stratèges » qui défendent leurs intérêts et négocient en permanence leur participation. Ils jouent avec les politiques de l'organisation en fonction des risques et opportunités qu'elles comportent pour eux. Le DRH doit tenir compte des stratégies des différents acteurs pour implanter les politiques de gestion des ressources humaines ;

- **un modèle de gestion des contradictions** : ce modèle s'efforce de mobiliser les éclairages des autres disciplines des sciences sociales pour comprendre l'homme au travail dans toutes ses dimensions symboliques, inconscientes, émotionnelles... Ce qui peut conduire à dépasser le cadre de l'organisation pour comprendre ce qui s'y joue.

- Pour avoir un panorama complet des postures sous-jacentes aux écrits en GRH, il faut savoir que depuis quelques années se développe un courant critique. Adossé à différentes inspirations théoriques, il s'efforce d'éclairer les rapports de domination, les dispositifs de légitimation et les pratiques de surveillance véhiculés par la GRH et ses discours.

- Le présent manuel met l'accent sur trois points :

- **la gestion des ressources humaines ne se réduit pas à la formulation d'une politique** de gestion des ressources humaines, même si cet acte est très important. La gestion des ressources humaines se joue dans des pratiques, qui peuvent être fort décalées par rapport aux énoncés des politiques. Nous ne considérons pas que l'intendance suive, qu'une bonne politique s'impose *per se* aux membres de l'organisation. Les acteurs de l'organisation jouent en fonction de ce qu'ils perçoivent comme leurs intérêts et négocient en permanence la mise en œuvre des politiques ;

- **les décisions de gestion des ressources humaines sont prises dans le cadre de processus** faisant intervenir des acteurs porteurs de leur logique propre. C'est en reconstituant ces processus que l'observateur ou l'analyste peut appréhender les pratiques de gestion des ressources humaines et leurs effets concrets ;

- **les contextes importent** : toutes les pratiques de gestion des ressources humaines ne se valent pas et certaines sont meilleures que d'autres. Il n'y a pas de *best practices* universelles. Il y a des politiques et des pratiques qui sont bien adaptées à certains contextes, à certains facteurs de contingence. Les organisations sont enracinées dans des contextes socio-économiques et institutionnels. Elles sont confrontées à des tensions qui peuvent rendre la conciliation de l'économique et du social particulièrement critique.

- Nous souhaitons entraîner nos lecteurs à caractériser les pratiques des organisations auxquelles ils s'intéressent (grâce aux typologies disponibles) à interpréter les comportements des acteurs (grâce aux apports de différentes sciences sociales) et à évaluer la pertinence des politiques et des pratiques par rapport à l'évolution des contextes. Cela passe par la prise en compte des outils, de leurs apports et de leurs limites. C'est ainsi que nous souhaitons tenir les deux bouts : pratique et éléments de théorie.

# LE CAPITALISME : CADRE(S) DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

**L**e chapitre 1 a présenté le projet de l'ouvrage relatif à l'élucidation des pratiques de gestion des ressources humaines. Mais un tel travail nécessite de faire un détour par une compréhension plus fine du cadre général dans lequel évoluent les entreprises, c'est-à-dire du système capitaliste dans ses caractéristiques actuelles. Car il est impossible à un gestionnaire de ressources humaines d'ignorer les orientations, les contraintes et les marges de manœuvre que lui accorde le système économique global dans lequel son organisation évolue. Or, cela signifie inévitablement aujourd'hui de faire un retour sur le capitalisme et ses mutations.

En effet, depuis la chute du Mur de Berlin en 1989, l'économie mondiale dans son ensemble s'est, à de rares exceptions près, organisée selon les principes du système capitaliste. Cependant, ce système n'est pas identique partout, et il faudrait plutôt parler *des* systèmes capitalistes pour rendre compte des formes spécifiques qu'il prend selon les grandes aires géographiques du globe. De plus, même en le considérant dans ses traits fondamentaux et en oubliant ses particularités locales, le capitalisme d'aujourd'hui n'est certainement pas celui du <sup>xix</sup><sup>e</sup> siècle ou des années 1950. Lui-même se transforme, mute, et l'on ne peut se contenter, pour comprendre la manière dont il modèle les organisations, de le considérer *a priori* comme étant figé une fois pour toutes autour de principes intangibles. Il nous paraît donc important de tenter de saisir – même sommairement – sa dynamique historique actuelle.

Enfin, malgré l'absence apparente d'alternative globale au capitalisme, ce dernier n'est pas exempt de multiples tensions internes. Autrement dit, si aujourd'hui aucun autre modèle ne semble pouvoir contester la suprématie du capitalisme à l'échelle de la planète, sa montée en puissance ne se fait ni au travers d'un seul modèle hégémonique (qui serait, pour caricaturer, le modèle anglo-saxon tant célébré et tant vilipendé), ni sans « tensions dialectiques » internes. Ces tensions sont nombreuses et certaines sont anciennes (on pensera

par exemple à des modes de pensée et d'action tels que le mouvement coopératif qui, à l'intérieur même de la société, cherchent à inventer d'autres formes de gouvernance interne et de rapport avec les consommateurs). D'autres sont plus récentes et ont pour particularité de toucher les organisations même qui incarnent le capitalisme moderne. Initiées par certaines parties prenantes, les contre réactions à la montée du pouvoir des actionnaires ne cessent de s'intensifier et, depuis la crise apparue en 2008, elles se sont élargies à la contestation du pouvoir exorbitant de la finance sur la conduite des organisations.

Nous présenterons en premier lieu les évolutions actuelles du système capitaliste vers un capitalisme habituellement qualifié de « patrimonial », ainsi que les formes diversifiées qu'il peut prendre selon les contextes. Nous montrerons aussi que cette évolution provoque en réaction des contestations plus ou moins virulentes, en particulier celles des multiples acteurs internes ou externes aux organisations qu'une théorie fondée dans les années 1980 appelle les « parties prenantes<sup>1</sup> » (*stakeholders*) et considère comme étant impossibles à tenir pour quantité négligeable dans les décisions stratégiques. Ces manifestations concernent aussi bien le développement de discours – voire de pratiques – de responsabilité sociale des entreprises (RSE) ou de développement durable. La dialectique « actionnaire *versus* parties prenantes » (*shareholders versus stakeholders*) renvoie ainsi à la question de savoir qui peut et doit tirer profit du capitalisme. Ce débat peut être considéré comme une tentative d'infléchissement de la logique financière de création de richesse pour les seuls actionnaires. C'était d'ailleurs le sens même de l'apparition de cette théorie des parties prenantes aux États-Unis que de poser ce débat :

« Le terme de “partie prenante” est devenu si courant aujourd'hui que l'on vient même à en oublier ses conditions d'apparition aux États-Unis comme réaction libérale (nos amis Américains qualifient de libéral ce que nous appelons contestataire) à la primauté accordée à la valeur financière et à la figure de l'actionnaire (*shareholder*), primauté rendue légitime durant les mandats du président Reagan » (Pesqueux, 2006, p. 20).

Nous évoquerons enfin les transformations organisationnelles et stratégiques des entreprises en lien avec le contexte économique et financier international. Nous présenterons en particulier les effets visibles de ces transformations sur la manière dont les entreprises conçoivent et organisent les modalités de gestion du travail.

Nous avons donc adopté pour ce chapitre une démarche « en entonnoir » qui nous conduit du cadre le plus large (le capitalisme et ses variantes) aux problématiques spécifiques à la gestion des ressources humaines, en passant par les modèles productifs dans lesquels s'incarne le premier et qui subsument les secondes.

1. De manière générique, les parties prenantes sont définies dans l'ouvrage qui a inauguré cette approche comme étant « tout groupe ou individu qui peut affecter ou qui peut être affecté par la réalisation des objectifs de l'entreprise » (Freeman, 1984, p. 123). Cela signifie que les acteurs que le management stratégique doit prendre en compte pour exercer son rôle de décision ne se limitent pas aux seuls détenteurs de parts (*shareholders*) de l'entreprise.

## PLAN DU CHAPITRE

- SECTION 1 ■ LES MUTATIONS ACTUELLES DU CAPITALISME
- SECTION 2 ■ MODÈLES PRODUCTIFS ET MODES DE GESTION DU TRAVAIL
- SECTION 3 ■ LES ENJEUX POUR LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES