

Les *t*pos

La gestion des ressources humaines

Loïc **CADIN**
Francis **GUÉRIN**

4^e édition

DUNOD

Loïc Cadin
Francis Guérin

LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

4^e édition

DUNOD



© Dunod, 2015
5 rue Laromiguière, 75005 Paris
www.dunod.com

ISBN 978-2-10-074096-3

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.

Sommaire

Avant-propos	5
---------------------	----------

CHAPITRE 1 **Imiter ou se singulariser**

I	Le débat de l'universalisme et de la contingence	8
	1. Du côté des théories de l'organisation	8
	2. Du côté de la GRH	13
II	La perspective institutionnaliste et les pressions isomorphiques	25
	1. L'isomorphisme coercitif	27
	2. L'isomorphisme mimétique	28
	3. Les pressions normatives	29

CHAPITRE 2 **Développer ses ressources humaines ou les acquérir?**

I	Les termes du dilemme « développer ou acquérir »	34
	1. Les dualités du marché du travail	34
	2. Pour une GRH mieux-disante ou moins-disante?	37
II	Anticiper ou réagir?	43
	1. Contrat psychologique et relation d'emploi	44
	2. L'hétérogénéisation des ressources humaines	47

CHAPITRE 3**Diluer ou concentrer la fonction Ressources Humaines**

I	Quelle place pour les spécialistes de la GRH ?	65
	1. La logique du <i>business</i>	66
	2. La logique de l'expertise	70
	3. Une critique de la logique du <i>business</i>	73
II	Trois questions corollaires	78
	1. Centralisation ou décentralisation ?	79
	2. Entre concentration et déconcentration	84
	3. Entre internalisation et externalisation	86

CHAPITRE 4**Gérer ou réguler**

I	La délégalisation n'est pas la dérégulation	94
	1. Les appels à la délégalisation	94
	2. Un changement de nature de la loi	97
II	De la loi aux régulations	101
	1. Des régulations multiples	101
	2. Des questions non réglées	108
	Conclusion	117
	Bibliographie	119
	Index	127

Avant-propos

Cet ouvrage s'appelle *La Gestion des ressources humaines*, mais il aurait aussi pu s'appeler *La Fonction ressources humaines* (au sens du dispositif organisationnel – acteurs et moyens – permettant de mettre en œuvre les actes de la GRH), et ce, pour deux raisons principales.

La première est qu'il n'est pas structuré comme un ouvrage classique de GRH. En effet, la plupart d'entre eux sont organisés autour des principaux actes de gestion que constituent le recrutement, la rémunération, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, l'appréciation du personnel, la formation professionnelle continue ou encore la gestion des mobilités et des carrières. Or, tel n'est pas le choix adopté dans cet ouvrage, qui s'écartera délibérément de ce plan à la fois parce qu'il supposerait de plus amples développements que ceux permis par le format de cette collection et, surtout, parce que faire acte d'initiation – ce qui est ici notre ambition – ne nous semble pas pouvoir se faire en entrant de plain-pied dans la technique et les outils. L'acte d'initiation n'est pas seulement à l'usage des professionnels présents ou futurs de la GRH, mais il s'adresse aussi à tous ceux qui souhaitent avoir un panorama des grandes problématiques actuelles de la GRH, qu'ils soient acteurs du monde économique, politique ou syndical.

Aussi, pour donner au lecteur une vue d'ensemble et une véritable compréhension des questions fondamentales qui secouent – plus que jamais, nous semble-t-il – la gestion des ressources humaines, nous avons préféré construire notre propos autour de quatre grands dilemmes que rencontrera inévitablement sur son chemin tout individu qui voudra faire de la GRH son métier. En effet, avant même d'en connaître les « ficelles » et les outils, le (futur) professionnel de la gestion des ressources humaines ne peut ignorer qu'il entre ou qu'il évolue dans un domaine traversé de questionnements et de grands choix qui doivent impérativement être tranchés et compris

car c'est précisément de la réponse qui leur sera donnée que découleront les outils qui seront (ou non) pertinents.

La seconde est que, autant qu'au contenu, nous nous sommes intéressés au contenant. En effet, la gestion des ressources humaines (le contenu) est de notre point de vue indissociable des structures et des acteurs qui seront chargés de la mettre en œuvre (le contenant). Ce contenant, ou ce dispositif organisationnel, si l'on préfère, c'est ce que nous appelons la fonction ressources humaines, abondamment chahutée à l'heure actuelle car affectée de profondes mutations, voire de choix drastiques. Ces choix sont eux aussi l'objet de dilemmes rencontrés par la plupart des organisations et des professionnels de la gestion des ressources humaines dans le *design* de cette fonction au sein des entreprises. Ils nous semblent également expliquer une bonne part des critiques et limites aujourd'hui formulées à l'encontre de la fonction ressources humaines qui – il faut l'admettre – est particulièrement exposée du fait du rôle qu'elle peut jouer dans des organisations souvent en crise ou évoluant dans un contexte qui, lui, l'est.

Aussi, le lecteur trouvera dans cette édition une présentation résolument problématisée à la fois de la gestion et de la fonction ressources humaines, comme c'était le cas dans les deux éditions précédentes de l'ouvrage. Mais, depuis 2003, les choses ont bien changé et les quatre dilemmes que nous présenterons ici ne sont plus nécessairement les mêmes qu'à cette époque : les questions qui se posent à la fonction ressources humaines ont évolué parce que les organisations et leur contexte se sont profondément transformés. Cela ne signifie pas que les dilemmes antérieurs aient été résolus, ni que nous ayons assisté à un progrès ou au contraire à une régression fulgurants : cela veut seulement dire que la fonction ressources humaines est profondément en prise avec la société et les organisations dans lesquelles elle prend place. C'est cet ancrage que nous proposons maintenant au lecteur de découvrir à travers quatre dilemmes, en faisant le pari avec lui qu'un ouvrage d'initiation peut malgré tout se nourrir des derniers développements de la recherche.

Imiter ou se singulariser

Pour peu qu'on l'observe un peu attentivement, toute organisation semble singulière : son histoire lui est propre, ses manières de faire ne sont jamais complètement imitables (et qui souhaiterait copier intégralement un concurrent?), les salariés comme les dirigeants ont d'irréductibles particularités, l'environnement externe n'est jamais totalement identique à celui des autres firmes. Mais comment construire du savoir sans rechercher des propriétés communes aux objets qu'on entend comprendre? Il n'y a pas de science du particulier. Tout ce qui est simple est faux, mais tout ce qui est trop complexe est inutilisable. L'action même suppose une réduction de la complexité et une simplification.

Si on prend un peu de distance par rapport aux organisations, on peut aussi adopter le parti inverse et s'étonner de la relative homogénéité de cette population. La variété des organisations n'est pas infinie. On peut la ramener à quelques figures types. Il semble même qu'avec le temps, les organisations finissent par se ressembler. Des forces de mimétisme semblent à l'œuvre ou, dit plus simplement, les organisations n'échappent pas aux modes.

Le cabinet Bain publie régulièrement un état de la diffusion d'un éventail de pratiques managériales¹ sur les différents continents. Les premières pratiques classées : *Strategic Planning*, *Customer Relationship Management*, *Employee Engagement surveys*, *Core Competencies*, *Outsourcing* ont un taux de diffusion considérable.

Qu'en est-il en matière de GRH? Les pratiques de GRH sont-elles singulières à chaque organisation? Peut-on synthétiser l'éventail des pratiques à l'aide de quelques typologies? La mode l'emportera-t-elle

1. Source : http://www.bain.com/management_tools

sur la variété ou sur les velléités de se singulariser? Telle est la problématique que ce chapitre entend instruire. Nous aborderons dans un premier temps la question de l'universalisme de la GRH : y aurait-il des pratiques intrinsèquement meilleures que d'autres et le savoir en GRH consisterait-il à en faire le répertoire? ou conviendrait-il de bien caractériser le contexte pour construire une réponse GRH pertinente par rapport au problème rencontré? Dans un deuxième temps, nous analyserons les forces de conformité auxquelles sont soumises les organisations. Quels processus darwiniens sont à l'œuvre pour limiter la variété des pratiques de GRH? Comment comprendre le dilemme du singulier et du pareil en matière de GRH?

I Le débat de l'universalisme et de la contingence

Avant même d'aborder la question des meilleures pratiques de GRH, faisons un détour par la théorie des organisations ou plutôt par l'histoire des théories des organisations. Les théories des organisations façonnent le regard posé sur les organisations et sont de nature à influencer fortement les pratiques de GRH. Le taylorisme n'est pas seulement une proposition d'organisation du travail, une démarche d'analyse et de prescription de modes opératoires, c'est aussi un véritable programme de gestion des ressources humaines basé sur la notion de poste impliquant des méthodes de recrutement, des principes de rémunération, un dispositif d'appréciation, une boîte à outils pour la formation, voire une perspective d'évolution professionnelle.

La théorie des organisations s'est interrogée sur les limites de validité du *one best way* proclamé par Taylor. Elle a forgé une alternative théorisée à la prescription taylorienne. Ce débat qui a tant agité les théoriciens des organisations, a-t-il un retentissement en matière de GRH?

1. Du côté des théories de l'organisation

Il n'est pas question de développer ici l'histoire de la théorie des organisations, ni de détailler les auteurs que nous évoquons. Les lecteurs peuvent se reporter à Saussois (2012) ou Plane (2013). Le