

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, 2015
5 rue Laramiguière, 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.

CHAPITRE 1

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'emporterait-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

propos consiste à situer l'environnement théorique dans le cadre duquel s'élaborent des doctrines ou des politiques de GRH. Le panorama des théories organisationnelles évoquées ici est volontairement simplifié et rapporté à trois grandes phases : les fondateurs, le courant des relations humaines et les théoriciens de la contingence.

■ L'école classique de l'organisation

Les trois auteurs qui figurent dans le panthéon de la théorie des organisations sont Taylor, Fayol et Weber. Les focalisations de leurs analyses comme leurs démarches d'études diffèrent mais ils partagent une ambition commune : définir les caractéristiques de la meilleure organisation possible.

Frédéric Taylor propose un compromis social échangeant une redéfinition des rôles respectifs de la direction et des ouvriers contre une augmentation des salaires permise par la baisse des prix de revient. C'est la mobilisation de méthodes scientifiques qui permet d'identifier le *one best way* générateur de gains de productivité.

Henri Fayol conduit une réflexion introspective sur la base de son expérience de chef de l'entreprise Commentry-Fourchambault (mines de charbon et usines métallurgiques). Il entend élaborer des principes généraux d'administration à portée universelle et édicte ainsi 14 principes de management dans son ouvrage *Administration industrielle et générale* (1916). Il envisage donc la possibilité d'une organisation idéale de l'entreprise dans son ensemble.

Max Weber est un historien et un philosophe qui s'intéresse à l'évolution de la société occidentale à partir du XVIII^e siècle. Il cherche à rendre compte de l'émergence de la modernité et du passage d'une légitimité traditionnelle (une société basée sur une conception religieuse) à une légitimité rationnelle légale (une société basée sur un état de droit). L'observation des organisations n'est pas sa préoccupation dominante. Il se trouve cependant qu'en analysant l'État et l'armée prussienne, il voit se dessiner une forme d'organisation qui lui semble de nature à permettre la mise en œuvre de la légitimité rationnelle légale : la *bureaucratie*. La bureaucratie serait la forme d'organisation la plus efficace dans une société basée sur la loi et la raison scientifique. La bureaucratie constitue un idéal-type

et le programme de travail des chercheurs revient à en préciser les caractéristiques. Il ne fait alors pas de doute qu'une forme optimale d'organisation est à portée de main ou de cerveau.

Les fondateurs de l'école classique de l'organisation partagent donc l'idée qu'il y aurait une forme d'organisation supérieure aux autres, qu'il y aurait en quelque sorte des « nombres d'or » à déterminer (le nombre de niveaux hiérarchiques, le nombre de subordonnés par responsable hiérarchique, les critères objectifs pour apprécier ou gérer la carrière...).

■ Le mouvement des relations humaines

L'expérience Hawthorne (Elton Mayo) s'inscrit au départ dans la recherche d'un optimal : quelles sont les conditions d'éclairage qui assurent la productivité la plus forte et la fatigue minimale ? On sait que l'expérience débouche sur des conclusions très éloignées de cette problématique de départ. Plusieurs phénomènes sont mis en évidence :

- les opératrices sont sensibles à l'attention qu'on leur porte et leur productivité dépend moins des conditions d'éclairage que des relations de travail ;
- au-delà du système formel de l'organisation, il existe une construction sociale informelle de sentiments, d'attitudes et de relations entre les membres du personnel ;
- des normes informelles de comportement sont engendrées par le groupe et les relations interpersonnelles.

On constate donc que si l'étude relatée est spécifique, ses conclusions sont générales et s'appliquent à l'ensemble des organisations.

On pourrait dire la même chose des travaux menés par Lewin sur le *leadership* avec ses trois modes d'exercice de commandement : autoritaire, participatif et laisser-faire. Le mode participatif est jugé supérieur aux deux autres, quel que soit le contexte organisationnel considéré. Il en va de même des conceptions du commandement mises en évidence par Likert : focalisation sur la tâche et focalisation sur les hommes en situation de travail. La deuxième attitude donne lieu à de meilleurs résultats et cette conclusion n'est pas conditionnée par des caractéristiques organisationnelles. Les hypothèses

implicites sur la nature humaine au travail (aversion au travail, engagement, capacité d'autodirection...) qui sous-tendent les théories X et Y de McGregor correspondent plus à des options individuelles ou sociologiques qu'à des résultantes organisationnelles.

La théorie des besoins de Maslow se veut largement universaliste et son ethnocentrisme donnera lieu à de nombreuses critiques. Herzberg marque un tournant du mouvement des relations humaines puisque sa théorie de la motivation débouche sur une mise en question de l'organisation : c'est en jouant sur la division verticale du travail (séparation de la conception et de l'exécution, autonomie de l'opérateur) et sur la division horizontale du travail (largeur du spectre d'activité de l'opérateur) qu'on peut modifier les conditions de la motivation au travail. On n'en est donc pas encore à une relativisation théorisée des prescriptions par rapport aux caractéristiques des organisations considérées. Le mouvement des relations humaines est donc largement d'inspiration universaliste.

■ Théories et facteurs de contingence

L'école classique des organisations a poursuivi inlassablement la quête des caractéristiques de l'organisation idéale, quête non véritablement remise en cause par le mouvement des relations humaines. Les travaux de Woodward vont sonner le glas de ce projet de recherche et initier une nouvelle perspective.

Joan Woodward étudie 92 entreprises de l'Essex (Angleterre) entre 1953 et 1957. Elle est à la recherche de corrélations entre l'organisation et la performance, ce qui correspond au programme de travail de l'école classique. Ainsi elle prend en compte les variables suivantes : nombre de niveaux hiérarchiques, éventail hiérarchique, proportion de cadres, degré de formalisation des communications, distinction entre unités fonctionnelles et opérationnelles, pourcentage de salariés qualifiés... Ne trouvant pas de corrélations entre caractéristiques organisationnelles et performance, elle est conduite à introduire le système technique de production utilisé. Elle identifie onze systèmes techniques de production qu'elle rassemble en trois groupes de complexité croissante, indépendants de la taille et de l'âge des entreprises :

- production à l'unité ou en petites séries ;
- production de masse ou de grande série (chaîne) ;
- production en continu (chimie, gaz...).

Elle remarque que pour chaque système technique, les entreprises qui se situent le plus près des caractéristiques organisationnelles médianes de la catégorie sont les plus performantes. Il y a donc des structures adaptées à chaque système technique de production.

Le travail de recherche des facteurs de contingence est lancé. Chandler (1962) montre que la structure est largement déterminée par la stratégie. Burns et Stalker (1966) précisent l'influence de différents types d'environnement, du plus stable au plus dynamique. La structure mécaniste donne de mauvais résultats en environnement dynamique tout comme la structure organique en environnement stable. Les auteurs engagés dans le programme de travail s'inscrivent dans la métaphore de l'organisation comme organisme, pour reprendre l'image de Morgan (1989). De même qu'un organisme en osmose avec son milieu, l'organisation doit s'adapter aux caractéristiques de son environnement.

Henry Mintzberg (1982) a synthétisé ces travaux en recensant les « facteurs de contingence » qui agissent sur les structures : l'âge et la taille de l'organisation, le système technique, la stratégie, l'environnement de marché, la relativité de l'environnement et le pouvoir qui pèse sur l'organisation.

Mintzberg s'efforce de proposer une synthèse des travaux du courant de la contingence sous forme d'une typologie des organisations. Chaque configuration structurelle correspond à un mécanisme de coordination privilégié, à une partie clef dominante de l'organisation, et à des facteurs de contingence spécifiques. La typologie comporte cinq configurations dans un premier temps, puis est enrichie ultérieurement d'une configuration supplémentaire :

- la structure simple privilégie la supervision directe ;
- la bureaucratie mécaniste privilégie la standardisation des procédés ;
- la structure divisionnalisée privilégie la standardisation des résultats ;

- la bureaucratie professionnelle privilégie la standardisation des qualifications;
- l’adhocratie privilégie l’ajustement mutuel;
- la configuration missionnaire privilégie la standardisation des normes.

La vision contingente de l’organisation a-t-elle définitivement supplanté l’approche classique de l’organisation? La quête des caractéristiques d’une organisation idéale semble révolue. Il existe des conceptions plus ou moins déterministes de la contingence. Certains auteurs remplacent le *one best way* par un *best way* propre à tel ou tel facteur ou ensemble de contingence. D’autres auteurs considèrent qu’il y a des degrés de liberté par rapport aux exigences de l’environnement et que l’environnement tolère des écarts par rapport aux normes organisationnelles identifiées par les travaux sur les facteurs de contingence. Cela ne clôt pas pour autant le débat car, comme nous le verrons plus loin, des conceptions plus sélectives de l’environnement se sont développées.

2. Du côté de la GRH

Le débat universalisme-contingence n’est plus d’une brûlante actualité chez les théoriciens des organisations. La recherche des canons de la meilleure organisation est abandonnée de la part des chercheurs en organisation, même si l’élucidation des facteurs de convergence ou de mimétisme organisationnel continue de susciter un vif intérêt. Le débat conserve cependant une intensité non négligeable dans le domaine de la gestion des ressources humaines. Le quatrième congrès de l’association francophone regroupant les enseignants-chercheurs en GRH, l’AGRH (<http://www.reims-ms.fr/agrh/>) a eu pour thème: «universalité et contingence de la GRH». Ce congrès s’est tenu en 1993 soit une bonne trentaine d’années après l’émergence du courant de la contingence organisationnelle. Qu’en est-il aujourd’hui? Comment caractériser des approches ou des démarches largement popularisées par la presse professionnelle et par les éditeurs telles le processus de recrutement, l’évaluation 360°, la gestion des talents pour ne prendre que trois exemples. La promotion d’un processus de structuration du recrutement à partir de l’analyse du poste et de la spécification du

profil du candidat reste largement affirmée dans les manuels. Or les travaux du Centre de l'étude de l'emploi, basés sur des enquêtes empiriques, relativisent fortement cette démarche de sélection principalement basée sur les aptitudes. Ils montrent qu'elle coexiste avec trois autres régimes d'action du recruteur, appuyés sur la mobilisation de réseaux par exemple (Eymard-Duvernay, Marchal, 1996). Il y a plus d'articles pour louer les mérites de l'évaluation 360°, que pour en montrer les limites (effets du *feed-back* sur la performance) et les conditions de pertinence dans une organisation. Le chapitre 2 ci-après revient sur la question de la gestion des talents. La version la plus diffusée de cette démarche est fortement normative et ne laisse pas beaucoup de place à la contingence organisationnelle ou stratégique. L'attente universaliste reste donc forte en GRH. Essayons de la comprendre avant de donner un aperçu des approches contingentes.

■ L'attente universaliste

Ce n'est pas un hasard si l'enseignement de la GRH a longtemps consisté à codifier les meilleures pratiques de GRH. Ces pratiques se veulent les plus formalisées, les plus rationnelles, les plus optimisatrices. Elles se trouvent être l'apanage des «meilleures entreprises», reprenant ainsi le présupposé qu'il existe des pratiques similaires dans les meilleures entreprises. La méthodologie du *Prix de l'excellence* (Peters et Waterman, 1983) est emblématique de cet *a priori*. Elle consiste à observer les entreprises durablement excellentes et à confronter leurs pratiques : les pratiques communes sont considérées comme l'origine des performances. Le *benchmarking* et l'identification des meilleures pratiques répondent à l'attente des étudiants comme des praticiens.

La réflexion épistémologique en GRH a mis en évidence quelques présupposés de l'attente universaliste en GRH (Bibard, Thévenet, 1993, Brabet, 1993). On pourrait les ramener à trois points :

– le sujet de l'organisation est un individu connaissable et conditionnable. «L'individu est connaissable : ses compétences (bilans de compétences, procédures de sélection) sont connues, sa performance (systèmes d'appréciation), ses opinions (enquête de climat et de motivation), ses désirs (gestion des carrières) n'ont plus de secret

pour le gestionnaire » (Bibard, Thévenet, 1993). Les bonnes incitations suscitent les bons comportements ;

– la GRH constitue un ensemble de connaissances techniques et procédurales dont le DRH est l'expert. Brabet (1993) parle de modèle instrumental pour caractériser cette posture. Le savoir en GRH, dans cette perspective, prend la forme d'un outil de gestion dont la mise en œuvre contient la promesse de performances améliorées ;

– les meilleures pratiques de GRH sont relativement intemporelles et indépendantes des contextes ou des situations. Le contexte d'émergence d'une approche de GRH est considéré comme neutre. Ce n'est pas parce que la notion de poste est née dans un contexte taylorien, que la logique taylorienne continue à produire des effets à travers les démarches de GRH basées sur la notion de poste.

Dans l'ordre de l'offre de conseil, on peut citer la méthode Hay comme illustration de l'approche universaliste. La méthode Hay propose une méthode universelle de pesage des postes sur la base de trois critères : la finalité du poste et son impact sur les résultats de l'organisation, la compétence ou les exigences requises pour tenir le poste et l'initiative créatrice nécessaire selon le type de problèmes à résoudre. Cette méthode s'adresse à toutes les organisations, quels que soient leur industrie ou secteur, leur pays d'implantation, ou leur taille. La diffusion de cette méthode est considérable et rien ne permet de penser qu'elle ne rend pas les services attendus aux organisations qui l'utilisent. Il se trouve qu'elle n'est pas aussi universelle qu'elle le prétend : elle est basée sur la notion de poste et rencontre quelques difficultés dans les activités dans lesquelles la notion de poste manque de consistance (R & D par exemple). De plus, le système de valeur qui sous-tend ses critères ne convient pas à toutes les cultures organisationnelles.

Il y a un marché pour les approches universalistes de la GRH. Il ne se borne pas au marché du conseil. Des ouvrages académiques de grande qualité tels Guérin et Wils (1992) adoptent une perspective universaliste. Il semble bien que l'émergence de nouveaux phénomènes conduise de façon récurrente à un propos initial de type universaliste suivi ensuite de travaux mettant en évidence des facteurs de contingence ou de pertinence de l'objet étudié.

■ L'approche contingente de la GRH

Partons d'un exemple historique (années 90), tiré de travaux très approfondis sur les pratiques GRH dans le secteur de la grande distribution : la comparaison de deux enseignes (Auchan et Intermarché). Le tableau 1.1 donne un aperçu de leurs politiques en ce qui concerne un même emploi repère : celui de chef de rayon (Baret, 1994).

Tableau 1.1 – Comparaison de deux politiques de GRH d'après Baret (1994).

Enseignes	Intermarché	Auchan
Politiques d'emploi	Tous les personnels sont en CDI mais 1/3 à temps partiel.	40 % sont en CDI ; 60 % sont en CDD, stages, apprentissage.
Rémunérations	Minima convention collective	Le point est 15 % au-dessus de la convention collective. S'y ajoutent primes et participation.
Emploi de chef de rayon	Recrutement < bac. Pas de négociation commerciale, ni de promotion propre.	Recrutement > bac + 4. Autonomie : il organise la foire aux vins, par exemple.
Perspectives évolution	Devenir adhérent, c'est-à-dire patron d'un magasin.	Possibilités de promotion aux différents niveaux hiérarchiques
Turnover	Forte rotation du personnel	40 % du personnel a plus de 9 ans d'ancienneté.

On peut donc contraster les politiques de GRH des deux enseignes. Intermarché utilise le temps partiel pour répondre aux fluctuations d'activités, mais fait bénéficier tous ses salariés d'un contrat à durée indéterminée. Auchan joue sur les statuts de ses salariés pour répondre aux exigences de flexibilité. Avant d'accéder au CDI, il faut y avoir passé un certain temps sous statut précaire. La politique salariale d'Auchan est plus généreuse que celle d'Intermarché. Si on s'intéresse à l'emploi de chef de rayon, on remarque que les profils recrutés ne sont pas les mêmes, que les responsabilités incombant au titulaire diffèrent fortement et que les perspectives d'évolution sont plus progressives chez Auchan que chez Intermarché, où il y a un gros lot (le poste du chef du magasin) suscitant beaucoup d'appelés mais peu d'élus.

Y a-t-il une politique de GRH qui soit meilleure que l'autre ? Il n'est pas possible de répondre, car chacune de ces politiques est à replacer dans un contexte qui lui donne son sens :

- les stratégies des deux enseignes ne sont pas les mêmes. Intermarché offre un nombre limité de références par article et privilégie des prix bas. Auchan offre un grand nombre de références par article : il y a un produit d'appel à prix attractif, les autres références ne prétendent pas se présenter à des prix très compétitifs ;
- l'organisation générale des achats ne répond pas à la même logique. Intermarché centralise fortement ses achats, alors que c'est beaucoup moins le cas chez Auchan, où une part seulement de la gamme est gérée en central. Il n'y a pas de négociation commerciale, pas de fixation de prix, pas de promotion propre au niveau du magasin Intermarché ;
- la gouvernance des deux entreprises est différente. Auchan appartient à un groupe familial alors qu'Intermarché est un groupement de chefs d'entreprises indépendants.

Il n'y a donc pas de bonne GRH en soi. Il y a des GRH, plus ou moins adaptées aux contextes dans lesquelles elles sont mises en œuvre. La philosophie de l'approche de la contingence organisationnelle s'applique donc bien à la GRH. Les facteurs de contingence de la GRH sont-ils les mêmes que ceux de la contingence organisationnelle ?

■ Les facteurs de contingence de la GRH

Le tableau de synthèse que nous présentons (schéma 1.1) est emprunté à Fabi, Garand et Pettersen (1993). Ces auteurs s'efforcent d'élaborer un modèle intégrant l'ensemble des facteurs de contingence susceptibles d'avoir une influence significative sur la GRH. Ils s'appuient sur 75 études empiriques publiées en Europe et en Amérique du Nord, faisant l'analyse d'au moins un facteur de contingence influençant le niveau de formalisation des pratiques de GRH. La notion de formalisation mobilisée par les auteurs se rapproche de celle de développement de la GRH. Au fur et à mesure de son développement, la GRH serait plus formalisée. On voit sur le schéma 1.1 p. 19 les indicateurs de niveau de formalisation pris

en compte par les auteurs. Il n'est pas utile de détailler ici ces caractérisations des pratiques de GRH. Dans le paragraphe suivant, une typologie des modèles de GRH à caractère plus synthétique est introduite.

On constate que les auteurs distinguent des facteurs de contingence internes et des facteurs de contingence externes. Les facteurs de contingence internes sont regroupés en deux familles: les facteurs organisationnels et les facteurs humains. Les facteurs organisationnels sont décomposés en:

- *stratégie*. Le chapitre 2 du présent ouvrage revient sur la contingence stratégique;
- *structure*. La section suivante fournit une synthèse en termes de configurations organisationnelles;
- *identification*. La culture organisationnelle influence et est influencée par les pratiques de GRH. Dans la rubrique identification, on retrouve les facteurs de contingence organisationnels évoqués en sous-partie 1 (I.1. Du côté des théories des organisations): âge, taille, domaines d'activité, système de production...

Les facteurs humains sont répartis entre caractéristiques des dirigeants et caractéristiques des employés.

Les facteurs de contingence externes sont rassemblés en deux séries: facteurs sociétaux et facteurs commerciaux.

Pour illustrer l'importance des *Facteurs sociétaux* soulignons que les pratiques de GRH sont fortement dépendantes de leur environnement légal et conventionnel. Brewster (2007) fait une comparaison des pratiques de GRH en Europe et aux USA. Il constate que le cadrage des pratiques de GRH européennes par la loi est beaucoup plus fort qu'en Amérique du Nord et que de ce fait, l'éventail des pratiques de GRH y est moins ouvert qu'aux USA. Mayrhofer, *et alii*, (2011) constatent toutefois une tendance au relâchement du cadre législatif dans la plupart des pays européens.

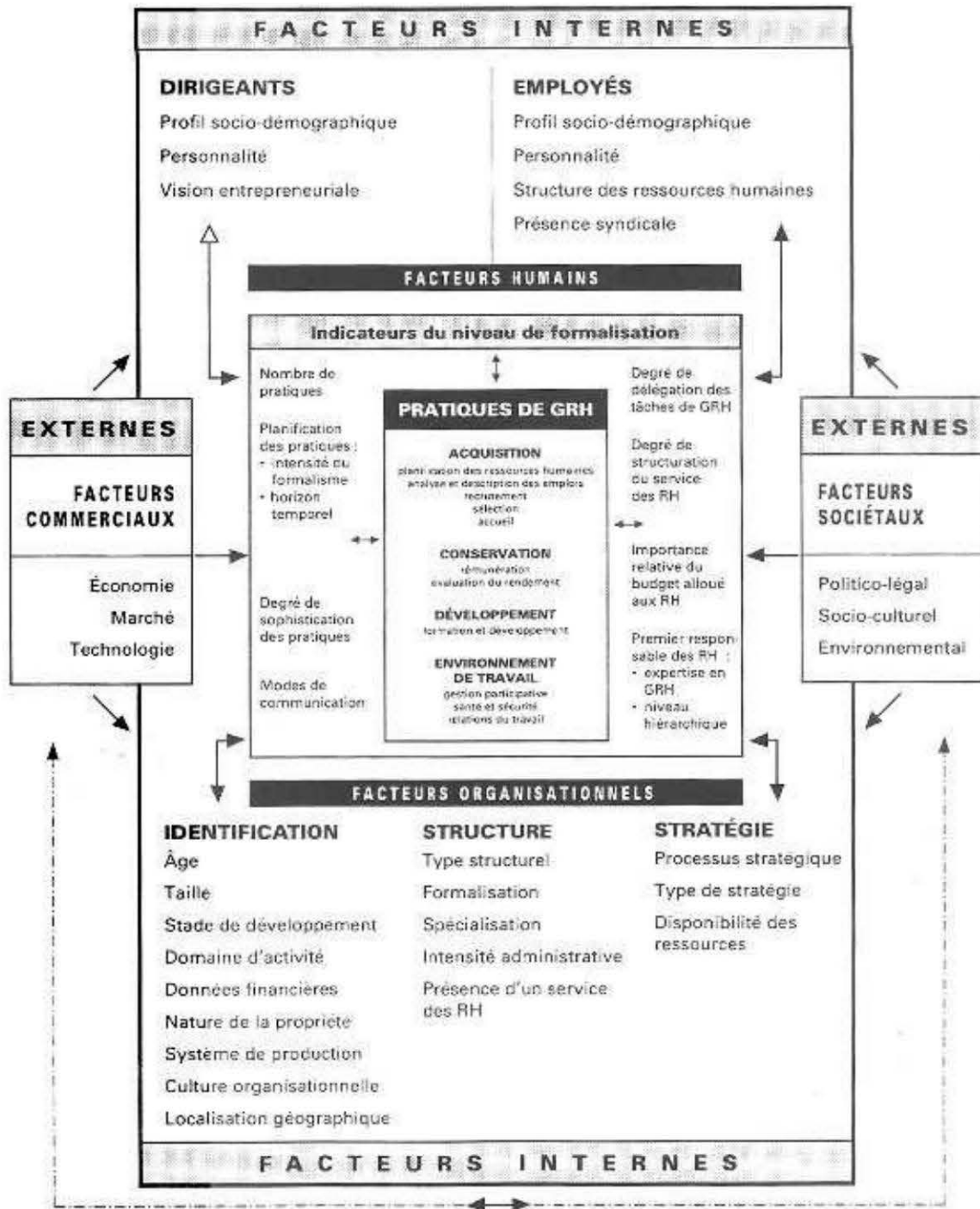


Schéma 1.1 – Le modèle de la contingence de Fabi, Garand et Pettersen (1993)

La notion de système de relations professionnelles initiée par Dunlop (1958) propose un cadre conceptuel pour appréhender les modes nationaux de production de règles. Les règles sont ainsi caractérisées par leur contenu (procédural ou substantif), leur

forme (règle unilatérale, contrat, loi, usage), leur niveau d'élaboration (l'entreprise, la branche ou l'interprofessionnel). Ce cadre permet ainsi de contraster, par exemple, les règles en matière de temps de travail d'un pays à l'autre.

Pour comprendre les pratiques de GRH, il peut être nécessaire d'élargir les systèmes institutionnels pris en compte. Maurice, Sellier, Silvestre (1982) ont ainsi forgé le concept d'effet sociétal. Ils s'intéressent initialement à la comparaison des hiérarchies salariales en France et en Allemagne. Ils constatent qu'il faut faire intervenir une articulation spécifique entre systèmes éducatifs, systèmes de relations professionnelles et modèles d'organisation des entreprises (ce qu'ils appellent effet sociétal) pour avoir une intelligibilité des modèles de GRH en vigueur dans chaque pays. Evans, Doz, Laurent (1991) comme Bauer, Bertin-Mouroit (1993) accordent aussi de l'importance aux systèmes éducatifs et à quelques autres institutions dans la structuration des modèles de carrière propres à différents groupes de pays.

On dispose de toute une gamme d'analyses institutionnelles des contextes pour expliquer des différences de modèles ou de pratiques de GRH entre pays ou groupes de pays. Ces analyses sont basées sur l'identification de «secteurs» institutionnels et de combinaisons spécifiques de ces secteurs. Les arrangements institutionnels observés possèdent une certaine cohérence et «ce qui marche à un endroit donné tire son efficacité d'ensemble de conditions qui n'existent pas ailleurs simultanément» (Cadin, *et alii*, 2012, p. 31). Whitley (1992) propose la notion de *Business Systems* qui combine nature de la firme, organisation des marchés et systèmes de contrôle et coordination. Amable (2005) parle de variantes du capitalisme en distinguant des combinaisons de critères institutionnels : concurrence sur le marché des biens, marché du travail et rapport salarial, éducation, financement de l'économie et protection sociale. Les travaux sur la financiarisation du capitalisme contribuent également à rendre compte d'évolutions significatives des pratiques de GRH au cours des trente dernières années : restructuration des chaînes de valeur et segmentation des politiques de ressources humaines, par exemple (Cadin, *et alii*, 2012).

Les approches institutionnelles n'ont pas le monopole de la comparaison internationale. Le courant culturaliste développe de nombreux travaux. Il repose sur l'idée « qu'aucun fait social n'est intelligible hors de la culture nationale dans laquelle il prend racine » (Lallement, Spurk, 2003, p. 10). Il met en garde contre la tentation d'importation de modes managériales (Abegglen, 1958, D'iribarne, 1989, Hofstede, 1980). Des questions telles que celles du vécu des pratiques d'évaluation des performances sont bien éclairées par ces recherches.

Au titre des *Facteurs commerciaux* le schéma 1.1 cite les conditions économiques, les types de marché et les technologies. Nous illustrons au fil du chapitre 2 les effets des types de stratégie sur les politiques de GRH. La distinction entre secteur marchand et secteur non marchand mérite une mention particulière, car elle donne lieu à des débats que nous nous efforçons d'alimenter en termes de cadres d'analyse tout au long du présent chapitre : faut-il (et peut-on ?) distinguer la GRH des organisations privées et la GRH des organisations sans but lucratif ? Nous laissons de côté, dans un premier temps, l'hétérogénéité des *Non Profit Organisations* qui inclut le secteur public, les ONG, l'économie sociale et solidaire...

Il n'est pas difficile de pointer des traits spécifiques de la gestion du personnel dans le secteur public : importance du concours en matière de recrutement, rôle du corps d'appartenance dans la définition de la rémunération et de son évolution, pratique de la notation administrative en matière d'appréciation, rôle du paritarisme dans la gestion de la mobilité, garanties d'emploi et centralité des statuts dans la gestion des relations sociales. Le contraste des politiques et pratiques renverrait à des différences de finalité des deux secteurs : *value driven / money driven*. Il est difficile cependant d'en rester à de tels stéréotypes et de privilégier exagérément la différence des missions au détriment de facteurs de contingence aussi puissants que la taille, l'âge, le type d'environnement.

L'intérêt de l'approche configurationnelle que nous introduisons ci-dessous consiste à articuler des ensembles de facteurs de contingence et de fournir ainsi un guide pour caractériser le contexte dans laquelle évolue l'organisation ou les organisations auxquelles on

s'intéresse. La question de la spécificité de la GRH des organisations non lucratives doit donc être combinée avec d'autres facteurs de contingence.

■ La synthèse configurationnelle

Lors de la présentation du courant de la contingence organisationnelle, nous avons évoqué les travaux de Mintzberg et la synthèse très pédagogique qu'il a proposée en matière de configurations organisationnelles. Cette notion de configuration organisationnelle a été utilisée par deux auteurs (Pichault, Nizet, 2000) pour élaborer une typologie de modèles de GRH. Dans la deuxième édition de leur ouvrage parue en 2013, les auteurs ont préféré la notion de convention de GRH à celle de modèle de GRH. La notion de convention, développée par la théorie des conventions et adoptée par divers chercheurs tant en gestion, qu'en économie ou sociologie, concerne des situations d'incertitude dans lesquelles les individus ont à décider de leur comportement. Reprenons l'exemple pris par les auteurs : c'est mon premier jour de travail dans une organisation et je dois définir à quelle heure je vais quitter le bureau. Je peux me référer au règlement intérieur, à ce que m'a dit mon chef, à ce que font les collègues, aux horaires en pratique dans la branche... La convention est l'ensemble des repères auxquels les individus se réfèrent et l'ajustement des comportements qui en découle.

Les configurations organisationnelles servent à distinguer les conventions de GRH. Chaque convention de GRH détaille les pratiques de GRH (gestion des entrées et départs, évaluation, formation, mobilité et carrière, rémunérations...) propres à chaque configuration. Cinq conventions de GRH sont ainsi élaborés.

La *convention discrétionnaire* correspond à la configuration entrepreneuriale. Cette convention est caractérisée par l'absence de tout critère prédéfini et par la prédominance de l'informel. Les principaux domaines de la GRH y sont de la responsabilité du seul dirigeant. La formation se fait sur le tas, l'évaluation/promotion est de type intuitif, il y a peu de dispositifs de participation.

La *convention objectivante* correspond à la configuration bureaucratique. Elle présente un effort de systématisation des différents

processus de GRH. Des critères impersonnels largement définis en concertation avec les instances de représentation du personnel s'appliquent de manière uniforme à l'ensemble des membres de l'entreprise. Recrutement et évaluation sont basés sur des descriptions de fonction. La promotion se fait à l'ancienneté ou par concours. La formation est centrée sur les savoirs et les savoir-faire.

La *convention individualisante* correspond à la configuration adhocratique. Cette convention est axée sur une personnalisation du lien salarial. Les critères sont négociés dans le cadre d'accords interpersonnels entre lignes hiérarchiques et opérateurs qualifiés en tenant compte des spécificités de chacun. Évaluation fondée sur la direction par objectifs, promotion au mérite et salaire variable déterminé *a posteriori* constituent quelques traits saillants de ce modèle.

La *convention délibérative* correspond à la configuration professionnelle. Cette convention est caractérisée par le fait que les membres de l'organisation disposent d'une grande maîtrise individuelle sur la plupart des dimensions de la GRH, mais s'accordent pour définir collectivement le cadre et les modalités de leur coexistence. Les critères utilisés font l'objet de débat et conduisent à la définition de normes formelles. Validation collégiale du recrutement, évaluation sur la base de critères élaborés de manière collégiale, promotion sur la base d'élections par les pairs caractérisent cette convention.

Le *modèle valoriel* correspond à la configuration missionnaire. Dans cette convention, les questions de rémunération, de promotion, de temps de travail n'apparaissent pas comme légitimes au regard des valeurs censées mobiliser les membres. La fonction ressources humaines est donc envisagée sur un mode implicite faisant largement appel à la notion de don de soi. Sélection centrée sur l'identification à la mission, évaluation tacite et consensuelle fondée sur le dévouement à l'égard de la mission, promotion non automatique et limitée dans le temps constituent quelques traits propres à ce modèle.

Nous faisons certes largement appel à l'intuition de nos lecteurs pour se représenter les conventions GRH esquissées ci-dessus de manière très sommaire. Ce qui importe ici est moins l'analyse détaillée de

chaque convention que sa cohérence avec les caractéristiques de l'organisation, synthétisées en termes de configuration. Les différentes pratiques de GRH s'assemblent de façon cohérente avec les choix organisationnels qui sous-tendent chaque configuration. On ne parle plus de meilleure pratique de recrutement ou d'appréciation, mais de grappes de pratiques correspondant finement aux caractéristiques de l'organisation dans lesquelles elles sont mises en œuvre. L'approche configurationnelle consacre donc la pluralité des manières de faire et le renoncement à un *one best way*. Elle fournit un vocabulaire pour caractériser des pratiques de GRH (degré de formalisation, degré de verticalité, degré d'adaptabilité...). Elle invite à interroger la cohérence des pratiques ainsi que les décalages entre évolution organisationnelle et évolution des pratiques de GRH.

La théorie de la contingence permet de s'affranchir de l'approche universaliste. Elle fait intervenir les multiples dimensions du contexte : organisation, stratégie, culture mais aussi contexte sociétal et culture nationale. Cette richesse dans la prise en compte des facteurs susceptibles d'influencer les choix de GRH est aussi une faiblesse. Les multiples composantes du contexte peuvent conduire la GRH dans des directions contradictoires. Par exemple, une organisation bureaucratique propice à une convention objectivante peut-être poussée vers une convention valorielle sous l'effet d'une stratégie de qualité. L'approche contingente ne permet pas d'expliquer celle qui va prendre le pas sur l'autre. La théorie de la contingence est potentiellement déterministe et assez mécaniste dans l'adaptation à une norme contextuelle. Pichault et Nizet éprouvent donc le besoin de compléter l'approche contingente avec une approche politique qui prend en compte les rapports de pouvoir entre acteurs. Les acteurs se saisissent des composantes du contexte pour faire prévaloir les conceptions de la GRH qui correspondent à leurs intérêts. Les pratiques de GRH d'une organisation concrète ne se coulent donc pas dans le moule d'une configuration. On a souvent affaire à des hybrides qui correspondent aux compromis ou aux blocages entre les acteurs de l'organisation. Ces compromis procèdent-ils seulement des rapports de force entre acteurs de l'organisation ou subissent-ils l'influence de facteurs externes homogénéisants ?

II La perspective institutionnaliste et les pressions isomorphiques

La théorie de la contingence procède de l'échec des théoriciens classiques de l'organisation à formuler des prescriptions organisationnelles universelles. L'idéal-type de l'organisation optimale ayant volé en éclat, la question est devenue : « Pourquoi tant d'hétérogénéité dans la population des organisations ? ». La réponse de la théorie de la contingence repose sur la multiplicité des facteurs de contingence.

Mais, de même qu'un verre peut être à moitié vide ou à moitié plein, un constat inverse de celui de la théorie de la contingence est formulé par des héritiers de la tradition wéberienne : « Pourquoi tant d'homogénéité dans le monde des organisations ? ». Quelles forces sont à l'œuvre pour que les organisations convergent vers un nombre finalement fort limité de formes ? Les superstructures fonctionnelle, divisionnelle et matricielle permettent finalement de rendre compte de la plupart des organigrammes des organisations. Chandler montre que la structure fonctionnelle s'est largement répandue dans les organisations, avant que la tendance générale de la divisionnalisation ne l'emporte. La diffusion des structures projets dans les organisations s'est considérablement amplifiée au cours des dernières décennies. Après une période de constitution à marche forcée de conglomérats, la tendance au recentrage des organisations sur leurs compétences clés s'est fortement accentuée. Même si des mouvements de réinternalisation sont observables, beaucoup d'organisations ont adopté un modèle de type cœur-périphérie (Atkinson, 1984, enquête 2013 de Bain sur les outils de gestion), à tel point que l'externalisation a pu ressembler à une loi d'airain.

Le courant néo-institutionnaliste animé par DiMaggio et Powell (1983) reprend l'interrogation de Max Weber : des forces comparables à celles qui ont fait progresser la bureaucratisation des organisations continuent-elles à œuvrer pour faire converger les organisations vers un nombre limité de formes et de pratiques. Les travaux de Selznick sur le processus d'institutionnalisation d'une organisation jouent un rôle fondateur dans cette mouvance. Selznick étudie la *Tennessee Valley*

Authority (TVA) et constate que cette agence créée pour résoudre un nombre défini d'objectifs techniques s'est progressivement institutionnalisée. Elle n'est plus seulement une organisation déployant rationnellement un certain nombre de moyens. Elle se transforme en *institution* porteuse de valeurs et d'enjeux symboliques. Elle est impliquée dans des arbitrages politiques et devient une véritable fin pour ses acteurs et son environnement. Ainsi, lorsque la dimension symbolique l'emporte sur la dimension instrumentale ou productive, une organisation devient une institution.

La théorie de la contingence fait bien figurer des facteurs sociétaux (le politico-légal, le socioculturel et l'environnemental) parmi les facteurs de contingence externe. L'organisation a à prendre en compte ces facteurs et elle s'expose à des problèmes si elle n'en tient pas compte. La perspective néo-institutionnelle est plus radicale. Elle considère que la Société impose des valeurs, des normes aux organisations. Ces valeurs et ces normes peuvent contredire la rationalité productive ou instrumentale de l'organisation et même conduire à un fonctionnement schizophrénique. Brunsson (2003) parle d'organisation hypocrite. L'organisation se découple pour répondre aux demandes contradictoires de son environnement technique (elle est jugée sur son efficacité et son efficacité à fournir les produits attendus par ses clients) et de son environnement institutionnel (développement durable, responsabilité sociale...). Elle présente un double visage : formel pour satisfaire aux règles institutionnelles, et informel pour assurer la coordination réelle de l'action productive.

L'analyse néo-institutionnelle ne se contente donc pas d'observer les organisations en concurrence. Elle élargit son analyse aux fournisseurs, aux clients, à tous les organismes qui jouent un rôle de régulation. Elle s'intéresse à des champs organisationnels, véritables zones de la vie institutionnelle, qui structurent et organisent les organisations en leur sein. Selon DiMaggio et Powell, c'est la notion d'isomorphisme qui rend le mieux compte du processus d'homogénéisation à l'œuvre dans les champs organisationnels. Le changement institutionnel isomorphique repose sur trois mécanismes : la coercition, le mimétisme et les pressions normatives.

1. L'isomorphisme coercitif

L'isomorphisme coercitif provient des pressions formelles comme informelles exercées sur les organisations par d'autres organisations, dont elles sont dépendantes. Il résulte aussi des attentes culturelles que la société adresse aux organisations. Ces pressions peuvent être de l'ordre de la force, de la persuasion ou de l'invitation à se conformer ou à s'amender.

L'environnement légal affecte les structures et les pratiques des organisations. On peut prendre l'exemple français des dispositions légales et contractuelles en matière de formation professionnelle continue. Ces dispositions ont structuré l'appareil de formation, l'organisation interne de la formation dans les entreprises et même les pratiques pédagogiques (préférence pédagogique française pour la forme « stage »).

La loi joue aussi un rôle incitatif. Les dispositions de la loi du 20 août 2008 relative aux seuils de représentativité syndicale (10 % des voix aux élections professionnelles en ce qui concerne les entreprises et 8 % au niveau branche et interprofessionnel) visent implicitement à encourager des regroupements syndicaux et à faire évoluer les pratiques de la négociation collective.

La loi n'est pas uniquement coercitive et joue aussi un rôle de promotion de bonnes pratiques. Elle ne part pas de zéro et s'appuie sur les expériences faites par des organisations. Elle propose ainsi de faire l'économie des tâtonnements. La loi du 18 janvier 2005 prescrit une négociation avec les partenaires sociaux, au moins une fois tous les trois ans, sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) pour les entreprises de plus de 300 salariés. Il ne s'agit pas ici d'aborder la question de l'effectivité de la loi et de surestimer les taux de réalisation d'une telle disposition. Les effets ne sont cependant pas négligeables (voir chapitre 4) et beaucoup d'entreprises peu enclines à aborder spontanément le sujet dans le cadre de leurs négociations sociales préfèrent s'y risquer par peur de difficultés en cas de plan social. Une pratique, qui avait pu décevoir, reçoit à travers cette consécration par la loi une nouvelle légitimité.

L'isomorphisme coercitif ne se réduit pas aux environnements légaux et contractuels (voir chapitre 4). Il procède aussi des dépendances

économiques. On sait que le donneur d'ordre a une forte capacité d'influence de ses sous-traitants. Il a, par exemple, la possibilité d'imposer l'engagement de ne pas recourir au travail des enfants (Delpuech, Klarsfeld, 2007). Les évolutions des ONG (professionnalisation des personnels, formalisation de la GRH, rationalisation de la gestion) sont largement imputables aux exigences des financeurs (public ou privés) et aux garanties à leur fournir (Queinnec J., coord. 2004).

2. L'isomorphisme mimétique

L'incertitude est une force considérable d'imitation. En situation d'incertitude, il est rassurant de faire comme les autres. On connaît les comportements moutonniers des opérateurs dans ces arènes de l'incertitude que sont les bourses de valeur. Keynes expliquait qu'il ne s'agissait pas d'identifier les bonnes valeurs, mais celles qui allaient être considérées comme telles par les autres. Un manager anticipe le jugement dont il fera l'objet. S'il s'est trompé seul, il sera fortement désapprouvé. Si tout le monde s'est trompé, c'est bien qu'on ne pouvait faire autrement que de se tromper. Le mimétisme présente donc de sérieux avantages politiques.

Le mimétisme consiste aussi à observer ceux qui sont considérés comme les meilleurs. Il y a quelques raisons à leur succès et leurs pratiques ont quelque chance de les éclairer. De plus, l'adoption des pratiques des meilleurs (leur structure par exemple) est plus observable que l'effet d'une politique ou d'une stratégie. Les agences de notation, les classements de toutes sortes ou les pratiques de *benchmarking* sont de puissants vecteurs de mimétisme. Dans le domaine académique, les écoles et les universités ont les yeux rivés sur les classements (Shanghai, *Financial times*...). Dans un monde devenu global, les étudiants recherchent les formations les plus appréciées, sans pouvoir connaître les particularités des systèmes éducatifs nationaux. On comprend donc l'impact qu'ont sur leur choix les classements disponibles. Les écoles et universités, soucieuses d'attirer ces étudiants venus du monde entier, examinent à la loupe les critères de classement et cherchent à s'y conformer. Elles remanient les politiques d'appréciation de leur corps professoral en fonction des critères de performance des classements. Elles infléchissent leur

politique de recrutement et privilégient les profils les plus prometteurs sur les critères de classement. Elles différencient les carrières en fonction des facteurs de succès consacrés par les classements. L'effet des *benchmarking* en termes d'homogénéisation des politiques de GRH est tout simplement considérable.

Les classements et *benchmarking* ne sont pas les seuls vecteurs de mimétisme. Les cabinets de conseil jouent un rôle important dans la diffusion de modèles ou de pratiques au sein des organisations. Le nombre de structures de conseils est très important, mais les grands cabinets auxquels recourent les entreprises multinationales sont en nombre limité. Ils différencient marginalement leurs offres, mais tendent à promouvoir des solutions assez similaires. On a évoqué la période où les groupes étaient conviés à se diversifier, puis celle où il leur était demandé de se concentrer sur leur cœur de métier. Dans le domaine des structures, ils ont prôné le raccourcissement des lignes hiérarchiques, la structuration d'une pyramide de sous-traitants, les démarches de qualité totale... Les cabinets de conseil sont des vecteurs majeurs de l'implémentation du *New Public Management* auprès du secteur public. Ils se contentent souvent d'y transférer des outils ou techniques développés par le secteur privé sans prêter grande considération aux spécificités du secteur public (Noordegraaf, 2000). Dans le domaine de la gestion des ressources humaines, la problématique de l'évaluation a vu l'offre converger vers des démarches de type « objectifs-performances » (déclinaison de la DPO ou direction participative par objectifs) pour l'appréciation dans le poste ou vers le 360° feedback pour le développement des potentiels managériaux. Les cabinets de conseil assurent une adaptation de ces démarches aux spécificités culturelles de l'organisation, mais on a bien affaire à des dispositifs génériques largement diffusés dans la population des organisations d'une certaine taille. Le mimétisme est une tendance spontanée. Il dispose, en outre, de relais puissants.

3. Les pressions normatives

Pour DiMaggio et Powell, l'État et les professions sont les grands agents rationalisateurs de la deuxième moitié du XX^e siècle. La professionnalisation est une lutte collective des membres d'un métier

pour spécifier les règles de leur art, contrôler la formation des professionnels, se doter d'un cadre cognitif partagé et légitimer une autonomie professionnelle. Les professions sont sujettes aux mêmes pressions isomorphiques que les organisations. La professionnalisation fait intervenir deux vecteurs d'isomorphisme : les structures de formation et les réseaux ou associations professionnels. Universités et instituts de formation professionnelle diffusent toutes sortes de normes organisationnelles. Ainsi, les critères de sélection des managers, lesquels privilégient les grandes écoles les plus prestigieuses, comme les filières promotionnelles (basées sur des viviers de hauts potentiels), encouragent le clonage des profils et l'isomorphisme normatif.

Les formations à la GRH sont plus souvent universalistes que contingentes; elles ont tendance à privilégier la question du comment par rapport à celle du pourquoi; elles valorisent les approches instrumentales (Brabet, 1993, Brabet, 1999) et l'efficacité plutôt que les approches critiques. Ainsi, pour prendre un exemple, elles interrogent rarement la pertinence de l'importation dans le secteur public ou dans les *Non Profit Organisations* de pratiques de GRH développées et largement répandues dans le privé.

Les outils de gestion relèvent-ils de l'intendance? Suivent-ils docilement les intentions de leurs prescripteurs? Sont-ils neutres et sans histoire? Ces questions font l'objet d'une attention croissante de la part des chercheurs comme en témoigne l'ouvrage de Chiapello, Gilbert (2013). Les auteurs passent en revue différentes approches permettant d'appréhender les interactions entre outils de gestion et système social. Ils dégagent de ce parcours quelques enseignements forts pour l'étude des outils de gestion. Ils soulignent qu'un outil de gestion a une histoire, est conçu dans un environnement culturel et social, qu'il est porteur des intentions de ses inventeurs. Les outils de gestion prennent place au sein d'un système technique dont les éléments sont en interaction (comme nous l'avons vu avec les conventions de GRH). « Technique et social habitent le même monde (...) le moindre outil de gestion est saturé de social et la vie sociale des organisations est gorgée d'outils » (*Ibidem*, p. 28).

La sociologie des outils de gestion mobilise plusieurs cadres théoriques, dont celui des isomorphismes, pour étudier son objet. Elle met en garde par rapport à la tentation de l'imitation et propose de déconstruire pour comprendre, débattre et agir (Gilbert, 1998). Les travaux relatifs aux contextes d'émergence d'outils de GRH (la notion de poste, la gestion des compétences, le coaching, les types de rémunérations...) se multiplient. Les typologies des modèles de GRH ou de relations d'emploi permettent de passer de l'outil particulier à des systèmes présentant une cohérence d'ensemble. Les approches critiques (Chiapello Gilbert, 2013, p. 61) font intervenir des niveaux de généralité et d'interdépendances de plus en plus larges. On dispose donc d'un nombre croissant de cadres d'analyse pour nourrir le débat autour des enjeux des pressions isomorphiques.

Des forces puissantes sont à l'œuvre pour réduire la variété organisationnelle et faire converger les formes et les pratiques des organisations. Il serait hâtif d'en conclure, que dans un monde globalisé, les organisations vont finir par toutes se ressembler. Même dans un ensemble comme celui de l'Union européenne, les cadres légaux différents et les systèmes de relations professionnelles sont contrastés. Il suffit de comparer la France et l'Allemagne pour s'en convaincre. Malgré de gros efforts d'harmonisation, les systèmes éducatifs sont loin d'être homogènes. Les structures de formation s'internationalisent, mais véhiculent-elles les mêmes préceptes et solutions organisationnelles? Les trajectoires institutionnelles nationales conservent de fortes spécificités. Les forces de convergence et les singularités nationales sont en tension. Peut-on parler de *convergent-divergences* comme le fait Whitley?

■ Conclusion

La théorie de la contingence et la théorie néo-institutionnelle sont largement contradictoires. Elles forment dilemme. Il ne s'agit pas ici de vouloir les concilier, mais de préciser comment les mobiliser de façon, si ce n'est conjointe, du moins articulée.

Il faut avoir en tête qu'elles n'éclairent pas exactement les mêmes questions. La théorie de la contingence reste focalisée sur les actions qu'une organisation a à prendre pour s'adapter au mieux

aux caractéristiques de son environnement interne ou externe. La théorie néo-institutionnelle a une perspective macroscopique et interroge les interactions entre les organisations et la Société.

La théorie de la contingence demande de ne pas se jeter sur la première bonne pratique venue. Il faut prendre en compte les spécificités de l'organisation et privilégier la cohérence. Le *best fit* plutôt que la *best practice*. Il faut se réserver un droit de singularité, un droit à l'originalité, un droit à inventer sa solution.

La théorie néo-institutionnelle alerte sur les coûts et les difficultés de la singularité. C'est bien de vouloir inventer ou se singulariser, mais encore faut-il le pouvoir. Le mimétisme peut être pur panurgisme, mais il est souvent plus économique et plus facile d'imiter que d'innover. Une organisation n'est pas dans un vide social. Elle embauche des salariés qui sont déjà largement formatés, qui sont inscrits dans des réseaux, lesquels structurent largement leurs perceptions. Elle est dépendante de l'image qu'elle donne, des avis qu'elle suscite, de ses rangs dans toute sorte de classements. Ses degrés de liberté sont mesurés. Il ne faut pas les négliger et des ressources critiques sont disponibles. Il ne faut pas les surestimer.

CHAPITRE 2

Développer ses ressources humaines ou les acquérir ?

L'actualité est déroutante. Dans le vocabulaire en permanente évolution de la gestion des ressources humaines, le terme qui a le vent en poupe est celui de talent. On ne parle plus de personnel, on parle encore un peu de ressources humaines, mais désormais le terme à la mode est celui de talent. C'est d'autant plus paradoxal que les plans sociaux se multiplient, que les effectifs de chômeurs (y compris parmi les travailleurs les plus qualifiés) s'accroissent et que de nombreux jeunes diplômés rencontrent des difficultés à trouver un premier emploi. On rétorquera qu'il ne faut pas tout mélanger : il y a les effets conjoncturels de telle ou telle crise et des phénomènes plus structurels de relève démographique. Il peut y avoir simultanément chômage général élevé et pénuries sectorielles. De nouveaux métiers émergent et d'autres dépérissent.

Le terme talent a certes une connotation forte et valorisante, mais il n'est pas mobilisé pour sa seule valeur métaphorique. Il est associé à un slogan à trois temps, comme la valse : attirer, développer et retenir. Il réintroduit de la durée dans une relation d'emploi devenue au fil des dernières décennies de plus en plus précaire. Pourquoi les entreprises s'engageraient-elles dans des démarches de développement de leurs salariés, longues et coûteuses, lorsqu'elles peuvent trouver les qualifications dont elles ont besoin sur le marché du travail ? La gestion des talents remettrait-elle en cause une tendance générale court-« termiste » à laquelle l'économie est exposée avec l'émergence d'un capitalisme financier ? Serait-elle une réponse des organisations confrontées à des comportements de carrières plus volages de la part des salariés les plus jeunes et aussi de leurs aînés échaudés par les restructurations incessantes intervenues depuis 20 à 30 ans ?

Il y a donc bien un dilemme auquel les organisations sont confrontées : s'adresser au marché du travail lorsque l'organisation a des besoins de main-d'œuvre ou développer en interne ses ressources humaines ? Inscrire la relation entre la main-d'œuvre et l'organisation dans un terme défini (CDD, contrat de projet, intérim...) ou dans un terme plus long voire indéterminé ? Déployer des démarches d'anticipation des évolutions des métiers et des effectifs comme la loi de 2005 le demande ou faire preuve de flexibilité en multipliant la part de la main-d'œuvre en situation précaire qu'elle soit salariée ou externalisée par sous-traitance, intérim ou autres contrats commerciaux. Plus largement, une organisation peut-elle être durablement performante avec une GRH moins disante (salaires bas, précarité, faible formation...)?

Nous abordons ces questions en deux temps :

- le dilemme développer ou acquérir les ressources humaines au regard de l'analyse économique et stratégique ;
- la question de l'anticipation et des incertitudes temporelles.

La première partie de ce chapitre explique pourquoi les organisations adoptent un spectre très large et contrasté de pratiques de gestion des ressources humaines. La deuxième partie rend compte des évolutions qui conduisent les organisations à différencier leurs ressources humaines et à combiner développement des ressources humaines et recours au marché du travail.

I Les termes du dilemme « développer ou acquérir »

Le dilemme « faire » ou « acheter » se pose depuis que les organisations existent. L'économie du travail n'a pas manqué de poser la question de la relation d'emploi. Quand une organisation a-t-elle intérêt à fidéliser un salarié, quand peut-elle se contenter du marché du travail, c'est-à-dire embaucher lorsqu'elle a besoin de main-d'œuvre et débaucher lorsqu'elle n'en a plus besoin ?

1. Les dualités du marché du travail

L'économie du travail constate une segmentation du marché du travail. Elle distingue le marché du travail primaire et le marché

du travail secondaire. Le premier concerne l'emploi stable avec des salaires supérieurs, des dispositifs de formation et des perspectives d'évolution professionnelle. Le second concerne l'emploi précaire, mal payé et sans perspectives de formation ni de carrière. Il est illustré par les manutentionnaires du quartier parisien du Sentier qui sont employés à l'heure ou à la tâche.

Un pas supplémentaire dans la compréhension des dualités du marché du travail est franchi avec la distinction opérée par Døeringer et Piore (1971) entre marché du travail externe et marché du travail interne. Le *marché du travail externe* met en rapport une demande d'emploi et une offre de travail. Le salaire est le mécanisme d'ajustement de l'offre et de la demande. Ainsi, lorsque certaines compétences informatiques sont recherchées, les salaires des informaticiens détenteurs de ces compétences augmentent. L'originalité de l'apport de Døeringer et Piore vient de l'éclairage donné aux *marchés du travail interne*. Ce n'est pas la rencontre d'une offre et d'une demande qui réalise l'ajustement des marchés internes aux organisations, mais l'application de règles administratives. Des règles d'ancienneté peuvent déterminer tout ou partie de la rémunération. La convention collective de la métallurgie dépasse certes le cadre d'une seule entreprise, mais elle offre des illustrations de telles règles : à partir de trois ans d'ancienneté, le salaire de base évolue d'un certain pourcentage par an, jusqu'à un plafond de 15 ans d'ancienneté. Les marchés internes privilégient l'entrée dans l'organisation en début de carrière et spécifient les conditions d'évolution dans l'organisation en termes de salaire, d'emploi et de formation. Ils dessinent des parcours professionnels dans l'organisation concernée.

La question devient donc : quand une organisation recourt-elle au marché externe, quand structure-t-elle un marché interne ? Une réponse est apportée par Becker (1993) avec la notion de *capital humain spécifique*. Imaginons qu'une organisation développe une technologie très originale pour fabriquer un produit. Elle doit, par construction, former les nouveaux salariés à cette technologie pour qu'ils puissent contribuer au processus productif. Elle consent ainsi un investissement en capital humain : apprentissage, montée en performance du salarié, familiarisation de celui-ci avec qui fait quoi...

Pendant toute cette période, l'organisation paye le salarié alors qu'il n'a pas encore atteint la productivité normale. Si celui-ci quitte l'organisation avant que l'investissement soit amorti, l'organisation subit une perte et doit recommencer l'exercice avec un nouveau salarié. Le salarié, de son côté, peut se faire du souci. En se formant à une technologie très particulière, il devient dépendant de l'entreprise puisqu'il ne peut négocier les compétences acquises sur le marché du travail externe, celles-ci étant, par construction, spécifiques à l'organisation qui l'a formé. Pour que le contrat soit durable, il faut que l'organisation apporte une contrepartie à la perte de liberté du salarié. Le marché interne avec ses garanties d'emploi, d'augmentation plus ou moins régulière de la rémunération, ses perspectives d'évolution de carrière et de formation constitue la réponse de l'organisation ; il permet la rentabilisation des investissements de l'entreprise en capital humain et la compensation de la perte de liberté de ses salariés. Lorsqu'une organisation mobilise des compétences spécifiques dans l'accomplissement de sa mission, elle a intérêt à organiser un marché interne du travail de façon à fidéliser ses salariés. À l'inverse (Ferrary, 1997), une organisation qui mobilise principalement du *capital humain général* (ou générique selon les traductions) va s'appuyer principalement sur le marché externe du travail pour satisfaire ses besoins de main-d'œuvre. Le capital humain général est par définition le capital humain non spécifique. Il peut s'agir de compétences générales : lire, écrire, compter... Il peut s'agir de compétences plus spécialisées et de niveau plus élevé. Ainsi lorsqu'une organisation recourt à un consultant, elle n'entend pas le former et attend qu'il mette à sa disposition une expertise pertinente et immédiatement opérationnelle pour résoudre le problème qu'elle lui a soumis.

La distinction entre marchés internes et marchés externes permet de contraster deux modes d'ajustement de l'organisation aux fluctuations de ses besoins en main-d'œuvre (Ferrary, 1997), qu'ils soient qualitatifs (évolution des contenus des métiers auxquels l'organisation a recours) ou quantitatifs (augmentation ou ralentissement des demandes des clients). Le mode d'ajustement correspondant au marché interne est la *flexibilité interne* : l'organisation maintient la relation d'emploi avec ses salariés. La baisse d'activité est absorbée par une réduction du temps de travail (chômage partiel,

par exemple) ou par une variabilisation de la rémunération (primes réduites ou nulles, par exemple). Le deuxième volet de la flexibilité interne est la flexibilité fonctionnelle : elle consiste à reconvertir les salariés dont les métiers sont menacés et à les faire évoluer par la formation et la mobilité interne vers les métiers pour lesquels il y a des besoins. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est une démarche privilégiée de préparation et de mise en œuvre de la flexibilité fonctionnelle et plus généralement de la flexibilité interne.

Le mode d'ajustement correspondant au recours au marché externe du travail est la *flexibilité externe*. Elle comporte un volet quantitatif et un volet qualitatif. Lorsque l'activité de l'organisation est en croissance, celle-ci se tourne vers le marché du travail externe pour recruter. Lorsque l'activité baisse, l'organisation met fin aux contrats à durée déterminée et même aux contrats à durée indéterminée si nécessaire. Sur le versant qualitatif, c'est par l'externalisation (sous-traitance, accords de partenariat) que la firme s'ajuste aux évolutions des métiers.

2. Pour une GRH mieux-disante ou moins-disante ?

Nous avons vu que selon que l'organisation mobilise plus ou moins de capital humain spécifique, elle a intérêt à développer une relation plus ou moins durable avec ses salariés. On voit deux ébauches de politique de gestion des ressources humaines se dessiner : l'une met l'accent sur la formation et l'évolution professionnelle et salariale au sein de l'organisation. L'autre clôt (ou borne) l'échange entre l'entreprise et le salarié sur un terme rapproché : une fois la rétribution versée, chacune des parties est quitte et poursuit son chemin de son côté.

Une question demeure : celle du lien entre performance organisationnelle et type de GRH. Peut-on mesurer quelles pratiques de GRH suscitent les meilleures performances organisationnelles ? Peut-on repérer les pratiques les plus efficaces ou faut-il prendre en compte des combinaisons cohérentes de pratiques de GRH ? Ces assortiments de pratiques sont-ils plus adaptés à certaines organisations ou à certaines stratégies ? Sait-on associer de façon cohérente : type de stratégie, type d'organisation et type de GRH ?

La question de l'impact des pratiques de GRH sur la performance organisationnelle fait l'objet de nombreux travaux. Les résultats de ces recherches sont intéressants, mais c'est surtout les choix méthodologiques et conceptuels dont ils procèdent qui nous intéressent ici. En effet, ils renvoient au débat universalisme et contingence évoqué au chapitre précédent. Ils posent surtout la question de la cohérence interne des différentes pratiques de GRH et celle de la cohérence des pratiques de GRH avec le type de stratégie et d'organisation dans laquelle l'organisation concernée se trouve engagée.

■ **Approches unidimensionnelles et pluridimensionnelles de l'impact de la GRH**

On distingue les études unidimensionnelles et les études pluridimensionnelles (Allouche, Charpentier et Guillot-Soulez, 2004). Les premières s'intéressent au lien entre certaines pratiques de GRH et la performance organisationnelle, qu'elle soit appréhendée en termes de performance RH (attitudes, comportements, compétences...), de performance économique (performance commerciale ou productive), de performance financière ou de performance boursière. Les *études unidimensionnelles* analysent les effets de politiques telles les politiques de rémunération, les politiques de formation, les politiques de relations sociales ou les politiques de suppressions d'emploi sur les performances de l'entreprise. Les résultats de ces études sont assez mitigés et confirment qu'il n'y a pas de bonne politique de GRH en soi.

Les *études pluridimensionnelles* cherchent à appréhender plus globalement l'ensemble des pratiques de GRH d'une organisation et à prendre en compte en quoi elles forment système. Il ne s'agit plus d'observer des pratiques de GRH isolées, mais des combinaisons de pratiques. Il s'agit de prendre en compte que les différentes pratiques peuvent se renforcer mutuellement ou au contraire se contrarier. Il y a des complémentarités et des synergies entre pratiques de GRH, lesquelles constituent les éléments interdépendants d'un système plus ou moins cohérent.

Il y a lieu de distinguer deux démarches dans les études pluridimensionnelles : la démarche universaliste et la démarche configurationnelle. La

démarche universaliste est basée sur l'idée qu'il y aurait un ensemble de pratiques RH (les *high performance work practices*) qui engendreraient de hauts niveaux de performances, quels que soient les contextes organisationnels. Ces études classent les entreprises en fonction de leur intensité d'utilisation de ces *high performance work practices* (HPWP). Le ministère du Travail américain a codifié 13 pratiques de RH correspondant à cette notion. Pfeffer (1998) les a condensées en sept politiques :

- accent sur la sécurité d'emploi ;
- ressources importantes dédiées au recrutement ;
- fonctionnement décentralisé en équipes autonomes ;
- forte part de la rémunération liée à la performance organisationnelle ;
- fortes dépenses en formation ;
- réduction des différences de statut ;
- forte volonté de partage de l'information.

Les entreprises sont classées en entités non-utilisatrices de pratiques RH dites à « haut rendement », en entités modérément utilisatrices et en entités intensément utilisatrices. Huselid (1995) chiffre l'effet de l'utilisation de ces pratiques en termes d'augmentation des ventes, d'augmentation de la valeur pour les actionnaires et de hausse des profits.

Divers travaux de recherche d'inspiration universaliste ont mesuré l'impact de différentes pratiques de GRH sur la performance organisationnelle. D'autres travaux d'inspiration plus contingente ont testé le *best fit* entre stratégie et GRH.

L'approche que nous venons de présenter relève de la perspective universaliste et n'envisage qu'un seul type de stratégie RH : la mise en œuvre des pratiques RH à « haut rendement ». L'*approche configurationnelle* s'efforce de bâtir plusieurs idéaux types de systèmes RH. Nous ne présentons ici qu'une seule typologie contrastant deux ensembles cohérents de pratiques de GRH : celle d'Arthur (1994) qui distingue deux systèmes combinant chacun une approche de la GRH, du management et de l'organisation du travail (tableau 2.1).

**Tableau 2.1 – Deux idéaux-types de systèmes de GRH
d’après Arthur (1994)**

Arthur, 1994	Système de contrôle	Système d’engagement
Organisation du travail	Tâches très précises	Enrichissement des postes
Relations salariales	Prise de décision peu participative Pas de procédure de réclamation Faible communication	Forte participation et implication Système formel de résolution de problèmes Partage d’information
Personnel/Supervision	Postes à faible qualification Très forte supervision	Forte proportion de salariés qualifiés Équipes autonomes
Formation	Faible effort de formation	Intense effort de formation
Rémunération	Salaires relativement peu élevés Peu d’avantages sociaux Rémunération incitative	Salaires relativement élevés Nombreux avantages sociaux Actionnariat salarié

Diverses études (Arthur, 1994 ; McDuffie, 1995 ; Ichniowsly, 1997) tendent à montrer la supériorité du système d’engagement en termes de performances de l’entreprise.

Des analyses empiriques, telles celles de Cappelli et Neumark (2001), ont montré que le système d’engagement ne contribue pas toujours à la performance organisationnelle. Ces auteurs comme d’autres (Michie, Sheehan, 2005 ; Youndt *et alii*, 1996) considèrent que c’est la cohérence du système RH avec le type d’avantage concurrentiel recherché qui importe.

Le système « engagement » contribue à l’avantage concurrentiel de type différenciation. Le système « contrôle » contribue à la performance d’entreprises engagées dans une compétitivité coût.

Youndt *et alii* proposent la matrice suivante (*cf.* tableau 2.2).

La compétitivité de la firme est liée à l’alignement cohérent du système RH et du type de compétitivité recherché.

L’intensité du capital humain a aussi une influence sur les politiques de GRH.

**Tableau 2.2 – Systèmes de GRH et stratégies génériques
d'après Youndt, Snell, Dean, Leapack (1996)**

Youndt, Snell, Dean, Leapack, 1996	Baisse des coûts	Qualité	Flexibilité de la production
Système « contrôle » (Logique administrative)	+		-
Système « engagement » (Logique capital humain)		+	

Tout en s'inscrivant dans une perspective configurationnelle, Ferrary (2009) introduit le type de ressources humaines mobilisées et le type de combinaison productive engagé.

La typologie des organisations sur laquelle est bâtie la recherche croise deux dimensions :

- type de compétitivité poursuivi par l'organisation (compétitivité qualité ou compétitivité coût) ;
- intensité du capital humain (mesurée par la part de la masse salariale dans les coûts opérationnels).

La distinction entre compétitivité qualité et compétitivité coût reprend les stratégies génériques définies par Porter.

Le terme d'intensité en capital humain reprend la notion de combinaison productive introduite par Samuelson (1998). Celui-ci distingue les entreprises intenses en capital technique et les entreprises intenses en capital humain.

Les quatre modèles de GRH ainsi distingués sont très conditionnés par le type de compétitivité poursuivi par l'entreprise. La notion d'intensité du capital humain éclaire des degrés de liberté ou de contraintes par rapport aux déterminants stratégiques des politiques de GRH. C'est bien sûr important pour la conception de la politique de GRH d'une organisation singulière.

■ Bilan

À l'issue de notre parcours, la question « développer » ou « acquérir » reste-t-elle un dilemme ? Les travaux présentés n'ont-ils pas levé l'incertitude et apporté des réponses à qui s'interroge

sur la conception générale de sa politique de gestion des ressources humaines ?

En effet, stratégies génériques et choix organisationnels constituent des déterminants importants des politiques de GRH. Ils structurent largement la réponse à la question posée : développer ou acquérir. Ainsi :

- si l'activité mobilise des compétences spécifiques, le marché interne constitue une réponse cohérente et la flexibilité interne est le mode d'ajustement conséquent pour faire face aux fluctuations d'activité ;
- si les compétences mobilisées ne sont pas spécifiques, le recours au marché externe et à la flexibilité externe constitue une réponse suffisante ;
- si la stratégie est de type compétitivité qualité, les ressources humaines peuvent contribuer à construire et à maintenir un avantage concurrentiel et ce d'autant plus qu'elles sont peu substituables, rares et difficilement imitables ;
- si la stratégie est de type compétitivité coût, une GRH précarisante permet de minimiser la masse salariale et d'ajuster celle-ci aux fluctuations d'activité.

On a vu aussi que l'alignement interne des différentes pratiques de GRH importait. Le bon ajustement des pratiques conditionne la synergie qu'elles produisent. Les systèmes RH de type contrôle ou engagement constituent des canevas structurant une stratégie RH.

Les cadres proposés organisent la réflexion, mais ne dictent pas une réponse univoque aux questions auxquelles confronte la définition ou la réorientation d'une politique RH. Des degrés de liberté demeurent.

Les stratégies génériques de Porter sont des idéaux-types utiles pour raisonner, mais elles sont très générales. Une stratégie réelle correspond rarement à un cas pur : coût ou qualité. Elle est située quelque part dans un continuum dont les stratégies génériques sont les bornes. Une stratégie est souvent relative aux autres concurrents. De plus, les stratégies sont évolutives. Le *hard discounter* d'hier évolue insensiblement vers de la compétitivité qualité et se voit battre en

brèche par de nouveaux intervenants en termes de compétitivité coût. Leader Price est-il encore compétitif en termes de coût face à Lidl ?

Des degrés de liberté importants incombent à une organisation dans la construction de son système RH. Des études empiriques portant sur les politiques de GRH d'entreprises *low cost* dans le secteur aérien ont montré de sensibles variations dans les combinaisons de pratiques de GRH mises en œuvre, malgré des stratégies poursuivies similaires et des différences de performance importantes¹.

Les conjonctures des marchés du travail ne sont pas, non plus, sans effet sur les politiques des entreprises. Si le marché du travail externe se tarit, les politiques de flexibilité externes peuvent se trouver mises en difficulté et la fidélisation retrouver soudain des adeptes. Les modes managériales, comme on l'a vu au chapitre 1, ne sont pas sans effet sur la manière dont les organisations répondent à la question : développer ou acquérir les compétences dont l'organisation a besoin.

II Anticiper ou réagir ?

Les économistes introduisent la distinction entre marché du travail interne et marché du travail externe. Les gestionnaires de ressources humaines distinguent des ensembles de pratiques de GRH (*bundles of HRM practices*) qui structurent profondément les comportements des salariés et les représentations qu'ils se font des termes de l'échange avec leurs organisations. Afin de prendre en compte ces multiples dimensions de la relation d'emploi, il est utile d'introduire la notion de contrat psychologique. Les représentations de l'échange mutuel ont profondément évolué au cours des dernières décennies et de nouveaux contrats psychologiques émergent sur une toile de fond distinguant les acteurs clés des organisations et ceux qui sont plus périphériques.

1. Numéro spécial consacré au transport aérien *low cost*, *European Management Journal*, 2006, vol. 24, n° 5, pp. 315-347.

Les cadres d'analyse présentés dans la première partie procèdent de raisonnements globaux, même s'ils ne négligent pas la question du niveau d'analyse : l'établissement, l'unité d'affaire, la firme ou le groupe. Ils abordent les ressources humaines comme un ensemble homogène porteur ou non de compétences spécifiques, plus ou moins qualifié, au service d'une stratégie de coût ou de qualité... La question de l'hétérogénéité des ressources humaines ne figure pas au premier plan de l'analyse. Cette question de l'hétérogénéité devient centrale avec la notion de talent. Le recours à ce terme est symptomatique de l'accentuation de la différenciation entre catégories de personnel et d'une forte pression stratégique différenciatrice. Le raccourcissement des horizons de prévisibilité pèse aussi fortement sur le dilemme développer ou acquérir.

1. Contrat psychologique et relation d'emploi

La théorie du contrat psychologique s'inscrit dans le champ du comportement organisationnel (*Organizational Behavior* ou O.B.) et mobilise une grille de lecture psychologique et psychosociologique, même si elle prend en compte des acquis de l'économie et du droit. Elle explore les accords écrits et non écrits qui définissent la relation d'emploi. Le contrat psychologique consiste en croyances individuelles, modelées par l'organisation, concernant les termes d'un accord sur ce qu'échangent les individus et leur organisation (Rousseau, de Rosario, Jardat, & Pesqueux, 2014, p. 10). Les personnes qui prennent et tiennent leurs engagements peuvent ainsi anticiper et s'organiser, parce que les comportements attendus sont précisés et donc plus facilement prévisibles aussi bien pour les autres que pour elles-mêmes. (*Ibid.*, p. 10). La théorie du contrat psychologique étudie la fabrique du contrat, le rôle de la GRH dans la construction des contrats, les types de contrat, les violations et le changement de contrat.

■ Les contrats psychologiques classiques

La théorie des contrats psychologiques s'intéresse à la distinction entre entreprises qui achètent leurs ressources humaines et celles qui les fabriquent. Les contrats peuvent prendre une infinité de formes (*Ibid.*, p. 98), mais on peut les positionner en première instance le long d'un continuum dont les pôles sont le contrat

transactionnel et le contrat relationnel. Les dimensions caractérisant ces contrats sont multiples.

**Tableau 2.3 – Le continuum des engagements contractuels
d’après Rousseau, et al., 2014**

Contrat transactionnel	Dimensions du contrat	Contrat relationnel
Économique	Focus	Économique et émotionnel
Partielle	Inclusion	Complète de la personne
Limité, spécifique	Cadre temporel	Ouvert, indéfini
Écrite	Formalisation	Écrite et non écrite
Statique	Stabilité	Dynamique
Étroit	Champ d’application	Généralisée
Publique, observable	Matérialisation	Subjective, implicite

Le contrat relationnel se construit dans une conjoncture historique bien particulière, celle de la constitution des grandes entreprises bureaucratiques en quête de prévisibilité, d’efficacité et de développement de compétences spécifiques à l’organisation. Il correspond à la logique des marchés internes, présentée en première partie de ce chapitre.

On va voir qu’avec la phase adhocratique (dite aussi post-bureaucratique) l’adaptabilité devient plus importante que la prévisibilité. Les structures sont plus souples et plus autonomes afin de répondre à l’enjeu de réactivité et de flexibilité. Des relations d’emploi différenciées se développent au sein de la même organisation sur la base d’une distinction des employés clés (mémoire de l’organisation) et des employés « périphériques » assurant la flexibilité.

■ L’émergence de nouveaux contrats psychologiques

Les contrats transactionnels et relationnels sont les éléments de base de la plupart des contrats de travail. Pourtant, afin de décrire les contrats actuels (phase adhocratique), il est nécessaire de prendre en compte deux caractéristiques majeures : le cadre temporel et les objectifs de performance de ces contrats (*Ibid.*, p.104)

Le cadre temporel se réfère à la durée de la relation d'emploi (limitée/court terme ou ouverte/long terme) alors que les objectifs de performance (plus ou moins clairement spécifiés) impliquent de caractériser les attentes de résultats et sont une condition d'emploi.

On mesure ainsi que les engagements transactionnels et relationnels ne sont pas mutuellement exclusifs.

Tableau 2.4 – Typologie des contrats psychologiques d'après Rousseau, et al., 2014

Objectifs de performance			
Durée de relation contractuelle		Spécifiés	Non spécifiés
	Court terme	Transactionnel	Transitionnel
	Long terme	Équilibré	Relationnel

Les engagements du contrat équilibré font intervenir à la fois des caractéristiques relationnelles (valeurs partagées et implication organisationnelle) et des résultats précis à atteindre. General Electric illustre ce type de contrat au cours des années 90. Engagée dans une restructuration profonde, G.E. se tourne vers l'innovation : une adhésion aux valeurs de l'entreprise est requise et une seconde chance est donnée à ceux qui n'atteignent pas leurs objectifs. Mais ceux qui ne partagent pas les valeurs ou qui n'arrivent pas à s'adapter aux exigences de l'organisation doivent quitter l'entreprise.

Les contrats transitionnels correspondent à des entreprises en crise et au milieu d'une mutation majeure. Elles sont engagées dans des licenciements (même si elles ont besoin de maintenir certaines fonctions pendant la phase de transition) et recherchent la flexibilité des contrats transactionnels. Le scénario « sans garantie » est une transition vers un contrat transactionnel. (p. 107)

L'évolution de la typologie des contrats psychologiques fait ainsi passer d'une opposition duelle (contrat relationnel/contrat transactionnel) à une combinatoire. Les engagements transactionnels et relationnels ne sont plus exclusifs. Des hybrides émergent sous l'effet du passage d'une ère de la prévisibilité à une ère de l'adaptabilité.

Les horizons temporels ne sont plus aussi tranchés et les exigences de performance exercent une pression accrue. Le bon vieux contrat psychologique échangeant loyauté contre sécurité d'emploi semble largement révolu.

Les frontières de l'organisation s'ouvrent et l'opposition antérieure entre l'interne et l'externe laisse la place à une différenciation au sein même de l'organisation entre cœur et périphérie. Des contrats dissemblables coexistent au sein d'une même organisation. Les risques d'incohérence, de sentiment d'injustice et d'affaiblissement des possibilités d'anticipation des comportements souhaités sont patents. Les contrats dissemblables doivent être légitimés en termes de stratégie, de management et de GRH.

La théorie du contrat psychologique se déploie sur une qualification historique des contextes économiques et institutionnels. Elle donne toute sa place aux dimensions culturelles et institutionnelles nationales. L'émergence de contrats hybrides et différenciés selon les bénéficiaires (cœur-périphérie) constitue une tendance lourde. Le succès du terme talent est à cet égard symptomatique.

2. L'hétérogénéisation des ressources humaines

La distinction entre marché interne et marché externe ou entre capital humain générique et capital humain spécifique témoigne d'une hétérogénéité des ressources humaines mobilisées par les organisations. Cette hétérogénéité tend à s'intensifier sous l'effet des stratégies de recentrage des entreprises sur leur cœur de métier et de la mise en cause de l'entreprise intégrée (Cohen, 1997). Elle s'approfondit également au sein même des organisations et à leur périphérie (Atkinson, 1984). Il convient donc d'interroger ce dont on parle lorsque prononce le terme talent. Il faut aussi prendre en compte les injonctions à la différenciation des politiques de GRH destinées à constituer et protéger un avantage concurrentiel durable.

■ Succès et ambiguïtés de la notion de talent

Le succès de la notion de talent n'est plus à démontrer. Ce label recouvre toutefois des extensions bien différentes de la population

concernée et renvoie à des pratiques diverses de gestion des ressources humaines.

■ Le contexte d'adoption de la notion de talent

À la fin des années 1990, les entreprises américaines rencontrent des difficultés de recrutement. Les restructurations intervenues au cours des années 1980 avaient jeté sur le marché du travail une main-d'œuvre qualifiée importante et les entreprises trouvaient facilement les profils dont elles avaient besoin (Cappelli, 2008). Elles avaient perdu l'habitude de développer leur personnel, tant il était efficient de recourir au marché du travail et économique de débaucher chez les concurrents ou auprès des entreprises qui pratiquaient encore une politique de développement de leurs ressources humaines. Le débauchage (*poaching*) a ses limites : comment croire qu'on peut débaucher impunément sans voir ses propres ressources humaines chassées par les concurrents ? Quelques consultants de McKinsey (Michaels, Handfield-Jones, Axelrod) sont convaincus que la compétition pour attirer les jeunes diplômés, pour remplacer les cadres dirigeants et pour acquérir les grands experts ou professionnels va s'intensifier. Ils publient, en 2001, un livre au titre choc : *The war for talent* (Harvard Business School Press).

Le coup de génie tient au terme retenu pour qualifier les profils recherchés : celui de talent. Le terme est très riche métaphoriquement : il renvoie au monde du sport et à celui des arts. Du côté du sport, il évoque des dispositions « naturelles » exceptionnelles, une sélection rigoureuse et un entraînement intensif systématique développé sous la houlette d'un coach (Miralles, 2007). Du côté des arts, les connotations du terme « talent » ne sont pas fortuites. Menger (2003) a montré comment la figure de l'artiste était devenue une icône des mutations du capitalisme. La place de l'innovation dans les stratégies des organisations de la *Knowledge Society* confère au pouvoir créateur de l'artiste la fonction d'un modèle. Heinich (2005) insiste sur la distinction entre l'artisan qui reproduit, imite et l'artiste qui crée. Accessoirement l'artiste n'est pas seulement le créatif, il représente aussi la pointe extrême de la flexibilité, avec les intermittents du spectacle. Plus fondamentalement, le monde artistique partage avec celui du sport les plus grandes inégalités de rémunérations. Le choix du terme « talent » importe non seulement pour

ses résonances avec la créativité artistique et avec les dispositions exceptionnelles des sportifs, mais aussi pour son pouvoir de légitimation des disparités salariales. Si on admet que dans les mondes sportif et artistique, le talent justifie que le gagnant emporte la mise, pourquoi n'en irait-il pas de même dans la sphère économique ?

■ Petite cartographie des approches

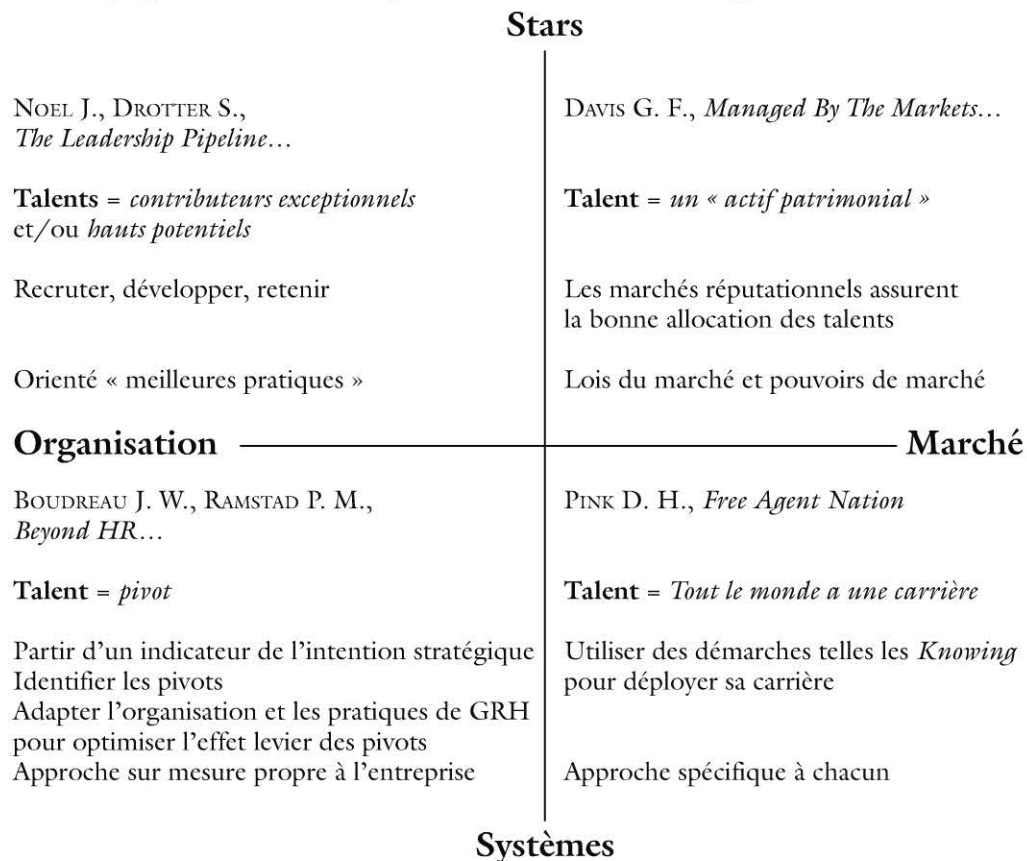
Quinze années se sont écoulées depuis le lancement de la notion de talent et les publications se sont multipliées. Dès 2006, Lewis et Heckman (2006) font état d'une extension considérable des notions de talent et de gestion des talents. Ils soulignent même le caractère contradictoire des préconisations. Pour se repérer dans la littérature faisant référence à la notion de talent, nous proposons une cartographie structurée autour de deux axes (schéma 2.1). La première dimension (verticale) a trait à deux visions de la performance : « Ce sont les individus qui font la performance organisationnelle » *versus* « C'est le système organisationnel qui produit la performance de l'organisation ». La deuxième dimension privilégie chacun des deux grands modes de coordination : la coordination administrative ou la coordination marchande. Avant de présenter les différents quadrants délimités par chacun des deux axes, il est utile de montrer l'enracinement intellectuel de chacune de ces dimensions.

L'axe vertical ou le débat des stars et des systèmes

« La performance tient-elle aux hommes exceptionnels ou aux systèmes ? » est un débat récurrent en GRH. Le titre de l'ouvrage de Pfeffer et O'Reilly III (2000) est symptomatique : *Hidden Value: How Great Companies Achieve Extraordinary Results with Ordinary People*.

Pfeffer (1994) est l'avocat infatigable de la cause des systèmes organisationnels. Il rappelle (Pfeffer, Sutton, 2007, p. 87) que les défenseurs de la thèse des contributions individuelles aux performances organisationnelles ne manquent pas d'arguments : il existe de fortes différences entre individus en matière de performance. Les écarts entre les 10 % les meilleurs et la moyenne sont tels qu'ils peuvent affecter la santé de l'entreprise et qu'il est logique de chercher à recruter et à fidéliser les 10 % les meilleurs.

La vision individuelle de la performance organisationnelle repose fondamentalement sur des présupposés (notamment de stabilité des capacités individuelles et d'indépendance par rapport au contexte organisationnel) que la vision organisationnelle de la performance conteste.



**Schéma 2.1 – La cartographie des courants
de la gestion des talents**

La notion de talent réactive donc l'opposition des visions organisationnelles et individuelles de la performance organisationnelle.

***La gestion des talents oppose deux conceptions
de la coordination (axe horizontal)***

Coase (1937) a introduit la distinction entre coordination administrative et coordination marchande. Døeringer et Piore (1971) ont repris cette distinction dans leur définition des marchés du travail interne et externe, comme nous l'avons vu en première partie de ce chapitre.

L'axe horizontal de la typologie oppose deux modes de développement des ressources humaines. D'un côté, un mode de développement basé sur les marchés internes Døeringer et Piore (1971); de

l'autre, un mode de développement basé sur les marchés externes. Sur ce dernier versant, c'est l'individu qui investit sur son capital humain et gère son développement en utilisant les ressources des marchés du travail (Cappelli, 1999).

■ Les quatre quadrants de la gestion des talents

Il ne s'agit pas de positionner de façon exhaustive tous les textes disponibles sur la gestion des talents. Il s'agit plutôt de situer quelques publications significatives, représentatives des grandes sensibilités susceptibles d'être distinguées. Chaque quadrant est présenté à partir d'un ouvrage emblématique, suivi de la manière dont il appréhende la notion de talent et des prescriptions dont il est porteur.

Même pour ceux qui ont des qualités exceptionnelles, il n'y a pas de champion sans coaching (N-O)

L'ouvrage de Noël et Drotter (2001) : *The Leadership Pipeline: How to Build the Leadership-Powered Company* illustre ce quadrant (Nord-Ouest). Le titre met l'accent sur la population des managers. Le terme de *pipeline* promeut l'idée d'une démarche intégrant recrutement, développement et rétention. On est dans une approche d'anticipation et de développement interne d'un vivier de futurs dirigeants. Le propos le plus original du livre tient à l'identification des passages critiques d'un niveau de responsabilité à l'autre dans les organisations. Les qualités managériales requises aux différents niveaux de responsabilité ne sont pas les mêmes (manager des managers n'est pas le même travail que de manager des contributeurs individuels) et il y a à préparer spécifiquement chacune de ces transitions de carrière.

On peut élargir la base d'ouvrages de référence correspondant à ce courant, en s'appuyant sur la synthèse effectuée par l'INSEAD (Stahl, Björkman, 2007). Ce travail, basé sur une enquête auprès de 37 multinationales et une revue de littérature, spécifie de façon relativement claire la population susceptible de relever de la notion de talent : ceux qui sont en tête en matière de capacité et de performance (p. 4). Les talents sont principalement managériaux et si nécessaire étendus aux viviers des professionnels ou spécialistes reconnus.

La gestion des talents est assimilée à l'articulation de différents processus :

- le recrutement, l'affectation et les organigrammes de remplacement ;
- la formation et le développement ;
- les démarches de rétention.

L'accent est mis sur une approche globale du cycle de vie du salarié concerné au sein de l'organisation.

Comment aborder de façon plus stratégique et plus systémique la question de l'investissement en GRH? (S-O)

L'ouvrage emblématique de ce quadrant (Sud-Ouest) est de Boudreau et Ramstad (2007), *Beyond HR: The New Science of Human Capital*. Pour ces auteurs, il y a lieu de distinguer trois paradigmes : « *personnel, Human Resources, Talentship* ». Il en va donc d'un renouvellement paradigmatique et les auteurs se proposent de spécifier la base théorique du « *talentship* » qu'ils adossent aux sciences de la décision. La gestion des ressources humaines doit accomplir une révolution comparable à celle qui a été accomplie dans les sciences commerciales, lorsqu'elles sont devenues marketing ou lorsque la comptabilité s'est muée en finance.

Prenons un exemple pour faire comprendre le propos. Un indicateur synthétique exprime la spécificité stratégique de l'organisation étudiée : Disneyland. C'est le temps d'euphorie ou d'enchantement passé dans le parc d'attraction. Les balayeurs jouent un rôle significatif dans la maximisation de ce temps réussi : ils peuvent donner des indications permettant au visiteur de savoir où a lieu le défilé, à quelle heure, quels sont les sites qui permettent de le voir dans les meilleures conditions... Il ne s'agit pas de nier que les comédiens doivent être excellents et Disneyland fait ce qu'il faut pour cela. Mais miser un dollar supplémentaire sur le balayeur peut avoir un effet bien plus fort sur l'indicateur stratégique que le même dollar additionnel misé sur les comédiens.

La notion que Boudreau introduit est celle de *pivot* : c'est l'effet de levier sur la performance organisationnelle. Le pivot n'apparaît qu'au prix d'une analyse fine. L'exemple du balayeur est provocant, parce qu'il montre qu'un des emplois les moins prestigieux d'une organisation peut relever de la catégorie des talents ! Cette approche est aux antipodes de celle du premier quadrant (N-O) qui consiste à

adopter les meilleures pratiques des entreprises considérées comme exemplaires en matière de gestion des talents. Elle passe au contraire ici par l'approfondissement de la singularité stratégique de l'organisation considérée et par l'identification de ceux qui en sont les vecteurs particuliers.

Faut-il gérer les talents ou les laisser se gérer tout seul? (S-E)

Pink (2002), *Free Agent Nation: the Future of Working for Yourself*, radicalise ce qui fait le programme de ce quadrant (Sud-Est). L'auteur s'efforce de rendre compte d'un mouvement de fond qui a fait passer en quelques décennies du modèle de l'*Organization Man* de W. H. Whyte (1956) à celui du *Free Agent* poussant 30 millions d'Américains à créer leur propre entreprise. La carrière est quelque chose de trop sérieux pour être confiée à une organisation!

On serait passé progressivement d'un contexte organisationnel dans lequel la carrière est largement gérée par une organisation bureaucratique soucieuse d'alimenter ses *vacancy chains* (vacances de postes) à un contexte où l'individu gère lui-même sa carrière pour sécuriser son employabilité et maximiser les apprentissages qu'il tire de ses différentes expériences professionnelles (Miles, Snow, 1996).

Dans une économie du savoir, les positions concurrentielles des entreprises reposent sur leurs capacités d'innovation. Elles ont besoin de profils singuliers résultant de parcours idiosyncrasiques (Khapova, Arthur et Wilderom, 2007) et de sujets autonomes capables de vivre dans des organisations en constante évolution (*self designing organizations*).

La gestion de son talent est l'affaire de chacun. Des démarches sont proposées pour aider le sujet à prendre conscience des effets d'apprentissage de chacune de ses expériences (Arthur, Claman et DeFillippi, 1995). Le talent est cet agencement que le sujet opère entre les différentes compétences qu'il a accumulées au fil des expériences. Les organisations puisent dans ces réservoirs de compétences détenus par des individus, les métiers, les territoires et les industries (Rousseau, Arthur, 1999). Elles bénéficient des effets de pollinisation résultant de la mobilité de leurs membres (Saxenian, 1995).

Comment le talent, les amis et les biens immobiliers

font capital ou le talent comme attribut du capitalisme financier (N-E)

Managed By The Markets: How Finance Reshaped America de Davis (2009) se situe à un niveau d'analyse beaucoup plus large que les ouvrages cités dans les autres quadrants. La notion de talent est mise en perspective dans l'évolution générale du capitalisme financier. L'auteur procède à une analyse institutionnelle historique de grande ampleur expliquant comment « les grandes organisations ont absorbé la société » (*corporate economy*) et en démontrant ensuite la désintégration de ce « féodalisme d'entreprise » (*corporate feudalism*) sous la pression du capitalisme financier.

La « société des organisations » se met progressivement en place à partir des années 1930 et va développer toutes sortes de dispositions favorisant la loyauté et des relations d'emploi durables : possibilités de promotion, avantages sociaux, participation aux résultats de l'entreprise et garanties d'emploi. À partir des années 1980, la tendance à la concentration des entreprises s'inverse et un processus de désintégration structurelle et géographique s'enclenche. La chaîne de valeur se disperse en réseaux d'entreprises capitalistiquement indépendants et dispersés géographiquement. La délocalisation concerne tous les emplois y compris les plus qualifiés et les barrières à l'entrée dans de nombreuses industries s'abaissent. La dislocation des marchés internes avec leurs échelles salariales échelonnant les rémunérations tout au long de la pyramide organisationnelle engendre un accroissement des disparités de revenus.

Dans la mesure où la carrière organisationnelle est de moins en moins réalisable, quels systèmes sociaux sont susceptibles d'apporter ordre et stabilité ? La réponse apportée est celle de la détention d'actifs (*asset ownership*) : l'investissement dans le capital humain et social, l'épargne mobilière pour la retraite et l'assurance-maladie, l'accession à la propriété immobilière et les systèmes de prêts associés à l'évolution des prix des biens immobiliers. Davis (2009) parle d'une société de portefeuilles. C'est ainsi que le talent, la personnalité, les amis, la famille, la maison, la communauté deviennent des actifs précieux. Le quatrième quadrant (N-E) est celui des marchés réputationnels tant invoqués par les dirigeants et les professionnels pour justifier les niveaux de leurs rémunérations.

War for talent débouchait sur une prescription universaliste. Les organisations étaient sommées de se mobiliser pour attirer les meilleurs talents, de réfléchir à la promesse qu'elles adressent aux candidats (*value proposition*) et de procéder à un classement forcé en A, B, C pour repérer ceux qu'elles souhaitent retenir et ceux dont elles souhaitent se débarrasser.

Pour compléter notre cartographie en termes plus prescriptifs deux types de démarches méritent d'être présentées : l'une concerne l'axe vertical (les stars ou le système) et porte sur la transformation des talents en impact stratégique. L'autre travaille l'axe horizontal (organisation et marché). Elle interroge les capacités de prévision dans les environnements contemporains et propose une troisième voie entre « développer et acheter ».

■ La logique de la différenciation

Les auteurs de *The Differentiated Workforce, Transforming talent into strategic Impact* (Becker, Huselid, & Beatty, 2009) appartiennent à un courant de la Gestion Stratégique des Ressources Humaines qui s'intéresse à la construction d'un avantage concurrentiel durable. Les ressources humaines étant difficilement imitables, elles peuvent être à l'origine d'un avantage durable. Nous avons déjà rencontré Huselid dans la première partie de ce chapitre, lorsqu'il a été question des *High Performance Work Practices* (HPWP). Si les *best practices* en matière de gestion des ressources humaines, telles les HPWP permettent dans un premier temps d'améliorer les performances organisationnelles, elles s'avèrent imitables et ne permettent pas de se différencier durablement. Il en va de même des programmes génériques tels que ceux promus par *War for talent*.

Les stratégies ne sont pas seulement affaire de conception mais surtout d'exécution. Une politique ressources humaines contribue au succès stratégique seulement si elle renforce la capacité d'exécution de la stratégie. Ce qui fait la différence, c'est la mise en œuvre de compétences organisationnelles originales (*strategic capabilities*). Les *strategic capabilities* correspondent à ce que l'organisation fait mieux que ses concurrents. Elles reposent sur des activités clés et sur ceux qui les assurent. La politique de ressources humaines doit

reconnaître ceux-ci en priorité. Les ressources étant limitées, il s'agit bien de mettre les meilleurs dans les rôles les plus importants.

La véritable « différenciation de la main-d'œuvre » est un processus en 4 étapes, qui reprend d'une certaine manière les thèmes abordés successivement au fil de ce chapitre :

1. Identifier et adopter les meilleures pratiques de l'industrie : les HPWP permettent de faire des progrès.
2. La deuxième étape est celle du « *generic fit* ». Il s'agit d'aligner la stratégie ressources humaines avec la stratégie business générique (voir en partie 1 de ce chapitre les approches configurationnelles).
3. Il s'agit de s'assurer que le système ressources humaines génère de la performance aux points clés de la chaîne de valeur (par exemple la capacité de commercialiser sa R&D ou la capacité à conduire des fusions-acquisitions profitables). On est bien au-delà de généralités du type « devenir l'employeur de référence » sur le marché du travail.
4. Différencier sa stratégie de ressources humaines consiste à privilégier l'investissement sur les employés ou groupes d'employés qui ont le plus d'impact sur l'exécution de la stratégie. La phase 3 identifie des capacités critiques dans la mise en œuvre de la stratégie (les ingénieurs qui transforment des concepts de R&D en produits nouveaux, par exemple). La phase 4 descend au niveau du poste. Elle identifie les postes déterminant le succès de la capacité considérée : les auteurs les appellent les « A » jobs. Ils se flattent de mettre l'accent sur la stratégie plus que sur les talents. Le talent n'a de valeur stratégique que s'il a un impact sur l'exécution de la stratégie. Cette conception du talent est finalement proche de celle développée par Boudreau et évoquée dans notre cartographie. La condition d'une différenciation externe durable suppose une forte différenciation interne.

Les promoteurs de la différenciation ne se réfèrent pas à la distinction cœur-périphérie. Mais c'est bien au cœur qu'ils s'en prennent. Ils partitionnent celui – ci en fonction de l'impact sur l'exécution de la stratégie de l'organisation. Ils remettent en cause une « *feel good* » politique RH identique pour tous (*undifferentiated workforce*) au nom de l'égalité. Ils prônent une politique RH différenciée au nom de l'équité.

Même s'ils ironisent sur les prescriptions de *War for Talent* (devenez un « *employer of choice* ») ils revendiquent le recrutement d'employés de choix. Ils veulent attirer, développer et retenir, mais de façon conditionnelle. Ils cherchent à retenir les jobs « A ». Ils classent systématiquement les salariés en A, B, C. Tôt ou tard les « C » seront invités à partir.

Les risques d'une forte différenciation sur la coopération ne sont pas vraiment abordés. La légitimation de la différenciation par la culture organisationnelle (pérennisation de l'avantage concurrentiel) et par une philosophie de l'emploi (*Workforce strategy*) basée sur les résultats (*accountability*) suffit-elle ?

■ L'avenir n'est plus ce qu'il était !

Les outils mis en avant par le courant de la gestion des talents sont présentés par leurs promoteurs comme d'audacieuses novations, alors qu'il s'agit plutôt d'objets exhumés du musée des idées managériales. Cappelli (2008) rappelle que les organigrammes de succession, les programmes de développement des hauts potentiels, les centres d'évaluation (*assessment centers*), les affectations à visée de développement des compétences, le *coaching* de cadres, les systèmes d'évaluation des performances à classement forcé, les évaluations à 360° existaient déjà dans les années 1950. Ces dispositifs largement implantés dans les grandes organisations ont été progressivement abandonnés, non pas parce qu'ils ont failli, mais parce qu'ils sont devenus progressivement trop coûteux.

En effet, le contexte dans lequel ils ont émergé a radicalement changé, invalidant progressivement leur efficacité. Deux caractéristiques fondamentales ont changé la donne :

- les marchés sont devenus moins prévisibles. La croissance fordiste a été portée par le premier équipement des ménages basé sur des produits simples et standardisés dans une dynamique d'économie de la demande. L'exercice de planification était relativement aisé et il n'était pas irréaliste d'anticiper les besoins de l'organisation à un horizon compatible avec le temps de mise en œuvre des programmes de développement engagés ;
- les comportements des salariés sont également moins prévisibles. Les entreprises ont engagé après guerre d'ambitieux programmes de

développement de leurs cadres, parce que les marchés du travail ne fournissaient pas en nombre suffisant les qualifications dont avait besoin une économie en croissance. Les filières éducatives n'étaient pas en place ou généraient des flux trop faibles.

On a évoqué plus haut avec Davis la mise en place de la *corporate society* et l'extension d'un modèle de l'emploi stable avec perspective de carrières organisationnelles. Le contrat psychologique échangeant emploi durable contre loyauté a tenu jusque vers le milieu des années 1980, mais il a été largement remis en cause depuis et a conduit au développement d'une *market driven workforce*, autrement dit d'une vigilance de tous les instants de la part des salariés par rapport à leur employabilité et par rapport aux opportunités des marchés externes du travail. Les organisations ne sont plus du tout sûres de la rentabilisation des investissements en capital humain qu'elles peuvent consentir, car les salariés sont de plus en plus susceptibles de démissionner avant amortissement de l'effort engagé.

Quel risque prend l'entreprise qui engage un programme de développement de ses talents? Le risque est double :

- le scénario qui sous-tend les projections de besoin futur de l'organisation a désormais plus de chances ou plutôt de malchance d'être infirmé. Les investissements engagés n'engendreront pas les retours anticipés ;
- les salariés bénéficiaires de ces investissements risquent de se décourager de ne pas voir leurs espérances de carrière se réaliser et de se tourner vers le marché externe pour assouvir leurs ambitions.

La gestion d'une politique de développement des talents suppose des coûts croissants dans un environnement de plus en plus volatil.

Une organisation soucieuse de sa pérennité peut-elle renoncer à développer ses talents et *a fortiori* ses ressources humaines?

L'avantage concurrentiel d'une organisation ne repose pas nécessairement sur ses seules ressources humaines ou sur ses talents. Néanmoins, comme l'ont montré les auteurs s'inscrivant dans le courant de la théorie de la ressource (Wright, McMahan et McWilliams, 1994), c'est en s'appuyant sur les ressources humaines que l'organisation pourra construire un avantage concurrentiel durable, difficilement imitable, non substituable, rare...

Développer c'est coûteux et risqué, mais acheter des talents, c'est aussi coûteux et risqué. Sans parler des marchés du travail qui peuvent connaître des pénuries en matière de compétences recherchées et des inflations salariales conséquentes, les recrutements ne sont pas toujours des réussites.

Que faire si chacune des branches de l'alternative comporte autant d'inconvénients? Développer ou acheter? les deux mon capitaine! C'est ce que Cappelli appelle la troisième voie. La GRH n'est pas la première fonction de l'entreprise à se trouver confrontée au dilemme du faire ou acheter. La fonction de production s'y frotte depuis bien longtemps. Le fonds de commerce du *supply chain management* repose sur le faire et acheter. Il consiste à quantifier et qualifier les coûts et risques de chacune des solutions et à les combiner de façon optimale. De plus, la gestion de production a depuis quelques décennies substitué une approche « juste à temps » à l'approche planificatrice du calcul des séries optimales de production. Il y aurait donc matière à inspiration à s'appuyer sur les acquis de ces nouvelles approches et à les transposer dans le domaine de la GRH (voir chapitre 3, II, 3).

Quelques pistes nous sont proposées :

- centraliser la gestion des talents. Le problème du développement des ressources humaines consiste à marier au bon moment attentes individuelles et opportunités de développement. Compte tenu des incertitudes de la prévision, il faut pouvoir jouer sur des effectifs élargis (réservoir de talent au niveau groupe) et des éventails d'emplois en plus grand nombre (voir chapitre 3, II, 1);
- toutes les formes de développement ne sont pas aussi coûteuses. L'apprentissage par la pratique et l'affectation à des missions formatrices ne sont pas nécessairement les solutions les plus coûteuses alors que leur efficacité en termes d'apprentissage est avérée;
- « la prévision est un exercice difficile, surtout lorsqu'elle concerne l'avenir » (Pierre Dac). Raccourcir les horizons prévisionnels peut rendre l'exercice moins périlleux. On voit se profiler l'idée de la formation juste à temps. Plutôt que de déployer des programmes de développement très larges et généraux à retombée lointaine, pourquoi ne pas viser plus modeste, plus court, plus ciblé en fonction d'évolutions identifiées;

– puisque les talents sont volages, il faut partager les coûts. C’est un vieux précepte de la théorie du capital humain. L’entreprise paye le développement de compétences spécifiques, l’individu paye le développement de son capital humain générique, puisqu’il est négociable sur le marché du travail externe. Ici on se retrouve sur le schéma du co-investissement : l’individu cotise aux frais de développement engagés par l’entreprise.

Développer et acheter, cela consiste à développer, mais sur un scénario d’hypothèse basse et à compléter par des achats les déficits d’un schéma de réalisation dépassant l’hypothèse basse. Cela consiste aussi à discerner les positions les moins difficiles à pourvoir sur la base du marché du travail externe.

Face à la montée des incertitudes et aux difficultés accrues de la prévision, on aurait aimé un renouvellement plus révolutionnaire des cadres de pensée. La troisième voie annoncée consiste à tenir les deux bouts de l’alternative. Ce n’est pas une négation du dilemme, c’est au contraire sa confirmation et une recommandation pour faire avec.

En première instance, il y a une mise en cause des outils de gestion définis dans un contexte révolu. La dénonciation des coûts d’initialisation et de maintenance des organigrammes de succession semble sans appel. Les préconisations placées sous le terme de troisième voie sont plus modérées : elles suggèrent de tenir compte des coûts et des risques respectifs du développement et de l’achat de talents. Ce qui suppose un minimum de travail d’anticipation et d’évaluation. Il n’y a donc pas condamnation sans appel de la gestion prévisionnelle, mais invitation à en alléger la mise en œuvre.

Si les organisations, même les plus grandes, sont contraintes d’emprunter la troisième voie et de conjuguer, développer et acheter, les individus sont également confrontés à pareille logique. Ils ne peuvent se désintéresser des évolutions des marchés du travail et cesser de surveiller leur employabilité.

■ Conclusion

Il y a bien un dilemme de gestion des ressources humaines : fabriquer ses ressources humaines ou les acquérir. Mais si on prend en

compte les mutations historiques en cours, il faut passer d'un raisonnement de type binaire à un raisonnement de type ternaire.

Les économistes aiment les faits stylisés et nous aident à comprendre la dualité des marchés du travail. Ils nous invitent à distinguer le capital humain générique et le capital humain spécifique. Il n'y aurait pas une gestion des ressources humaines vertueuse privilégiant le développement de celles-ci et une gestion des ressources humaines rétrograde obsédée par l'ajustement à court terme des besoins et des ressources. Il faut renoncer à évaluer l'impact de telle ou telle pratique de GRH sur les performances et s'intéresser au bon fit entre des ensembles cohérents de pratiques de GRH et des types de stratégie. Les idéaux-types sont donc utiles pour poser le débat et se situer. Puisqu'il s'agit de relations d'emploi, l'opposition entre contrat psychologique relationnel et contrat psychologique transactionnel est précieuse car elle met en évidence toutes les dimensions qui sont engagées autour de ces deux manières de contracter.

On a besoin de ces idéaux-types pour observer l'évolution des pratiques et comprendre les effets des mutations historiques en cours (mondialisation, rythmes d'innovation, intensité concurrentielle, instabilité économique, effritement des marchés internes et extension des marchés externes du travail...). On assiste à l'émergence de contrats psychologiques hybrides, à des différenciations exacerbées des catégories de personnel génératrices de relations d'emploi contrastées au sein d'une même organisation et à de combinaisons de politiques de développement et d'acquisition de ressources humaines. Il s'agit moins d'opposer que de trouver le bon mix.

CHAPITRE 3

Diluer ou concentrer la fonction Ressources Humaines

Pratiquement depuis ses origines, la fonction RH est une fonction dite « partagée » avec les hiérarchies et avec d'autres intervenants extérieurs :

« Le partage de la fonction Personnel développe la prise en charge des problèmes humains et sociaux par les directeurs d'unité ou d'établissement et par la hiérarchie de base ainsi que par la direction générale. L'extériorisation de la fonction prend la forme d'un recours croissant à des prestataires extérieurs : cabinets de recrutement, sociétés informatiques de gestion du personnel, organismes de formation, conseils en communication, conseils et auditeurs sociaux, consultants en gestion du personnel. »¹

Si l'on en croit cet extrait de 1984, les questions du partage et de l'externalisation de la GRH ne sont pas nouvelles et semblent même être indissociablement liées à son développement.

Mais, ces questions renvoient à une interrogation plus profonde et polémique : a-t-on besoin de spécialistes internes en GRH ? Quelle place leur accorder – si tant est qu'ils doivent en garder une dans les organisations – dans la prise en charge des questions de GRH ? Si une réponse positive va de soi pour quiconque fait des études dans ce domaine ou remplit le rôle de responsable RH, elle n'est pas évidente pour tous les acteurs économiques ou sociaux et, d'une certaine manière, on retrouve ici – appliqué à la fonction RH elle-même – une variante du dilemme évoqué dans le chapitre 2 : faut-il faire soi-même ou faire faire ? Faut-il développer une fonction RH de spécialistes ou est-il plus pertinent (en termes de coûts, de prestations calculées au plus juste des besoins) de se contenter de superviser la

1. Peretti J.-M., *Ressources humaines*, Vuibert, coll. « Gestion », 1984, pp. 15-16.

mise en œuvre de solutions achetées sur le marché ou de procédures confiées aux managers de proximité (généralistes) auxquels reviendrait d'opérationnaliser l'essentiel des missions de GRH ?

Car la fonction RH est le lieu non seulement d'un partage, mais aussi d'une « compétition intraprofessionnelle entre segments » (Boussard, 2008, p. 191) : qui dit partage dit aussi débat autour de ses frontières, sur la part – légitimement ou violemment – revendiquée par chacune des parties. Les sociologues des professions voient plutôt la gestion comme un « espace professionnel » qui n'est pas seulement peuplé de spécialistes dont le champ d'action se confondrait avec une discipline (ou un ensemble de disciplines) académique(s) :

« C'est en reprenant le processus historique d'invention de la gestion qu'il est possible de voir émerger un espace professionnel, rassemblant ceux qui deviennent les experts de la gestion : cadres et managers, enseignants et chercheurs en gestion, consultants et prescripteurs de solutions de gestion¹ ».

Ces « segments » sont appelés à coopérer (idée de partage), mais aussi à s'affronter : chacun défendra son identité professionnelle propre, sa conception des actes techniques à mettre en œuvre, des outils à utiliser. Valérie Boussard voit deux dynamiques professionnelles très différentes à l'œuvre dans l'espace gestionnaire :

- la première anime le groupe professionnel des gestionnaires qui tente de s'affirmer comme « expert parmi les experts » (il regroupe les gestionnaires des entreprises, mais aussi les consultants et les enseignants-chercheurs qui se font prescripteurs de pratiques) et « se donne pour mission de former et de conseiller les managers » ;
- la seconde est celle des managers eux-mêmes qui doivent eux aussi faire la preuve de leurs compétences en vue d'affirmer de manière valorisante leur place et leur rôle au sein des organisations.

Ainsi, l'entité organisationnelle appelée le plus souvent « Direction des Ressources Humaines » n'a pas le monopole de l'exercice de la GRH, qu'elle doit partager bon gré, mal gré avec d'autres segments : les autres

1. *Ibid.*, p. 157.

parties du groupe professionnel des gestionnaires et le groupe professionnel des managers ou même les salariés avec le développement de *self-services* RH ou les injonctions qui leur sont adressées de devenir acteurs, voire «co-gestionnaires» (Cerdin, 2015) de leur carrière. Mais dans cette «coopétition» (terme spécifiant une relation mêlant coopération et compétition), quels arguments peut faire valoir chaque segment? Est-il possible de repérer des tendances lourdes? La montée en puissance des DRH se poursuivra-t-elle ou n'est-elle qu'une péripétie de l'histoire?

Après avoir examiné les argumentations plaidant pour une perte d'influence – voire une disparition pure et simple – des DRH ou au contraire pour leur renforcement, nous verrons que ce dilemme se traduit en trois questions incontournables pour toute firme souhaitant tracer les contours de sa fonction RH :

- Qui détient le *pouvoir de décision et d'action* dans le partage entre les hiérarchies et les spécialistes de la GRH?
- Les spécialistes doivent-ils être *au plus près du terrain* (dans les unités, les établissements ou les filiales) ou doivent-ils au contraire se concentrer dans une *position d'état-major* au contact des dirigeants et des sièges sociaux?
- La fonction RH doit-elle être *externalisée*, c'est-à-dire confiée à des spécialistes externes missionnés pour des besoins conjoncturels (recruter, former) ou structurels (payer, administrer)? Ou doit-on en garder l'essentiel, sinon la totalité, en interne?

I Quelle place pour les spécialistes de la GRH?

Depuis l'apparition des services de gestion du personnel, leur position – voire leur pérennité – a été discutée et mise en question au nom d'argumentations émanant de diverses sources. Pour schématiser à l'extrême, le débat oppose les tenants de deux «logiques de professionnalisation de la fonction RH» (Monneuse, Gilbert, 2009) quasi antagoniques: le *business* et l'expertise ou encore (Galambaud, 2002) «partenaire d'affaires» et «fonction support». Il s'agit de deux conceptions de ce qu'est une «bonne» GRH légitime de par son rôle.

1. La logique du *business*

Si, récemment, elle a pris la forme d'un plaidoyer pour des spécialistes de la GRH *business partners*, la logique du *business* n'est pas nouvelle et a traversé l'histoire de la fonction.

On la trouve notamment chez certains spécialistes de la fonction eux-mêmes, convaincus que, pour être efficacement gérées, les ressources humaines doivent constituer une préoccupation pleinement assimilée et ancrée dans l'ensemble des hiérarchies au lieu d'être confiées aux seuls spécialistes enfermés dans une logique propre et incapables d'entrer en résonance avec le reste de la firme. Ils vont jusqu'à militer pour un corps de spécialistes devant «travailler à sa destruction»¹ en formant les responsables à la prise en charge des questions humaines, en leur donnant à la fois la conscience, les conseils et les outils nécessaires pour, à terme, pouvoir se passer de spécialistes. Il s'agit d'éviter que, dépossédées de toute responsabilité sociale par les spécialistes, les hiérarchies ne se désintéressent complètement de la GRH et la cantonnent à un rôle auxiliaire déconnecté de leurs propres préoccupations.

«Il faut réintégrer la fonction «personnel» dans la hiérarchie [...]. En fait, la fonction «personnel» est avant tout une fonction de l'encadrement: tout chef quelle que soit sa spécialité ou son niveau est d'abord chef du personnel placé sous ses ordres avant que d'être chef des moyens matériels [...]. Nous ne sommes là que pour le conseiller et l'aider dans ce rôle primordial de faire faire [...]. Nous avons vu le devoir que ce rôle nous imposait d'améliorer toujours notre compétence: il nous faut faire plus encore: aider l'encadrement à améliorer sa compétence à l'égard des problèmes humains»².

Dans cette logique, le rôle des spécialistes sera pédagogique et relèvera du pur conseil aux hiérarchies: une fois leur rôle de sensibilisation et de formation rempli, ils s'effaceront parce qu'ils n'auront plus de raison d'être. Sans aller jusque-là, la question du partage «efficace» de la fonction entre spécialistes et hiérarchies hante la littérature. Ainsi, en 1996, paraissait sous la direction de Jean-Marie

1. Dugué Mac Carthy, «La fonction personnel», *Personnel*, n° 95, janvier 1966, p. 155.

2. *Ibid.*, pp. 155-156.

Peretti l'ouvrage *Tous DRH* qui pointait toujours, dans son édition 2012, la nécessité d'un rôle accru des hiérarchies dans la fonction :

« Ce partage impose un important effort de sensibilisation et de formation de la hiérarchie d'une part, une mise à disposition des informations pertinentes d'autre part. Ce partage nécessite aussi que le DRH soit « proche du business », comprenne les préoccupations des opérationnels pour proposer une charte du partage « gagnant-gagnant ». Réussir la mobilisation, l'adaptation et la personnalisation impose une nouvelle répartition des tâches. Les entreprises ont redonné à la hiérarchie une responsabilité sociale qui, souvent, leur avait échappé. Tout cadre exerçant une fonction de commandement doit participer à la GRH dans le cadre du partage de la fonction. [...] Le partage de la fonction Ressources Humaines est aujourd'hui souhaité et favorisé dans la plupart des entreprises »¹.

De même, en 1999, les opinions exprimées par les répondants (responsables Ressources Humaines et dirigeants de PME) dans l'enquête *GRH Demain* menée par l'Association des Directeurs et Cadres de la fonction Personnel (devenue ANDRH en 2007) rejoignent largement ce point de vue :

« Plus qu'une décentralisation de la fonction personnel, apparaît un souci de partager les activités entre la direction ou le service ressources humaines et les encadrants, partage qui reste à faire, à la recherche d'une répartition des rôles efficace qui fait partie intégrante de la mutation en cours. (...) L'acteur appelé à jouer un plus grand rôle dans le management des ressources humaines, l'encadrant, doit lui aussi être formé »².

Tout aussi révélateur, parmi les priorités exprimées par les DRH lors de l'enquête 2012 sur les formations en GRH, l'enjeu qui arrive de loin en tête (62 % de citations contre 42 % au suivant) est précisément « Accompagner les managers dans leur mission RH »³. En 2014, l'étude Deloitte Conseil insiste quant à elle sur la nécessité qu'il y a à « (Re)développer les compétences RH. Transformer les

1. Peretti J.-M. (*dir.*), *Tous DRH*, Éditions d'Organisation, 2012, 3^e éd., p. 32.

2. Enquête ANDCP, « GRH Demain, l'évolution des métiers et des compétences de la fonction ressources humaines », *Personnel-ANDCP*, n° 400, juin 1999.

3. ANDRH-Inergie, *Palmarès 2012 des formations RH*, septembre 2012.

professionnels RH en consultants qualifiés»¹, notamment en développant les «compétences business et sectorielles».

Bref, la logique du *business* voit dans les spécialistes de la GRH des acteurs à «faible identité professionnelle», dont :

«[...] ce sont moins les compétences techniques RH qui sont valorisées que la connaissance des métiers et de l'activité de l'entreprise, la proximité avec le management. La fonction RH est avant tout une fonction support, un prestataire de services. On ne fait pas des RH en soi, mais pour contribuer à la performance de l'entreprise (...). Le manager est en fait lui-même le premier RH tandis que le RRH [Responsable des Ressources Humaines] est quant à lui un *business partner*».²

Cette logique, très valorisée dans les discours actuels, est vue comme le seul moyen de prouver la légitimité et la crédibilité de la fonction RH en en faisant un instrument de renforcement de la compétitivité de la firme. En témoigne la popularité des écrits de Dave Ulrich (1999, 2005), qui entend montrer que la fonction RH a quatre grands rôles à jouer (cinq dans son livre de 2009) : expert fonctionnel, développeur de capital humain, avocat des salariés, agent du changement et partenaire stratégique (deux rôles tendant à se confondre selon lui) et leader. Dans chacun de ces rôles, la légitimité, voire la survie, des spécialistes de la GRH repose sur leur capacité à «créer de la valeur» au profit des partenaires (salariés, managers, dirigeants) auprès desquels ils jouent ces rôles. Le tort des experts – trop centrés sur leurs propres logique et identité – serait de s'être :

- trop longtemps contents de privilégier certains rôles (expert fonctionnel, avocat des salariés) au détriment des autres ;
- peu soucieux des *outcomes* (résultats, apports) qu'ils pouvaient apporter aux autres parties prenantes. Les experts devraient donc plus se préoccuper des attentes des autres acteurs et des indicateurs de performance, de valorisation, permettant de prouver qu'ils y répondent bel et bien.

1. Deloitte, *Global Human Capital Trends 2014, Engaging the 21st Century Workforce*, Deloitte Conseil, 2014.

2. Monneuse, Gilbert, 2009, p. 18.

Encadré 3.1 – « Pourquoi nous détestons les ressources humaines »

Ce débat est particulièrement vif aux États-Unis et l'un des articles les plus commentés ces dernières années y a sans doute été le provocateur *Why we hate HR* (« Pourquoi nous détestons les ressources humaines »), publié par Keith A. Hammonds (*Fast Company*, Issue 97, August 2005, pp. 41-47). Cet article au vitriol condense en quatre points l'ensemble des critiques habituellement adressées aux experts des ressources humaines.

1. Ils se recrutent rarement parmi les plus brillants étudiants (qui optent plutôt pour la finance) : ils sont certes intelligents, mais souvent empreints de morale et de bonnes intentions, désireux de faire le bien... et rarement soucieux de la marche des affaires, de rencontrer les clients et de répondre à leurs besoins. Ainsi, les raisons même de leur orientation vers les ressources humaines les rendent inaptes et peu disposés à intégrer les priorités économiques ou financières.

2. Ils sont plus soucieux de leur efficacité (« Combien de salariés diplômés embauchés ? Combien d'heures de formation dispensées ? »), plus facile à mesurer, que de la valeur ajoutée à l'entreprise (« Qu'ont apporté ces recrutements ? Quelles différences ont créé ces heures de formation dans l'efficacité/rentabilité des salariés ? »). Or, toute activité RH n'a de sens qu'à l'aune de la valeur apportée à l'entreprise et à sa prospérité économique.

3. Par peur des conflits, les experts de la GRH traitent tous les salariés de la même manière, confondent équité et égalité (« *one size fits all* » écrit l'auteur). Ils oublient que les contributions spécifiques, différenciées, des individus à l'organisation sont précisément ce qui permet à cette dernière d'aller de l'avant. Écraser ces différences les conduit à un rôle de gardiens du temple, de garants des règles, de producteurs d'uniformité et de standardisation, mais pas à encourager et récompenser les comportements d'exception.

4. Les experts des RH ont rarement l'oreille des dirigeants, qui les réduisent souvent à un rôle d'organiseurs de pique-niques en vue de maintenir le moral des salariés. Ils peuvent rarement faire remonter les besoins des salariés car ils n'ont pas su prouver que prendre en compte ces besoins peut être profitable à l'organisation : ils ne savent pas faire le lien entre les indicateurs spécifiques aux RH (ex : taux de *turnover*) et des indicateurs économiques tels que le taux de non-qualité.

Bref, « La fonction ressources humaines s'est depuis longtemps affirmée au mieux comme un mal nécessaire, au pire comme une sombre force bureaucratique qui renforce aveuglément des règles insanes, qui résiste à la créativité et empêche tout changement constructif. Alors qu'elle est certainement la fonction au plus fort potentiel – le facteur clé, en théorie, de la performance économique – elle est aussi dans les faits l'une des plus faiblement contributrices. » (p. 41).

2. La logique de l'expertise

Mais face à cette vision de spécialistes RH qui doivent à tout prix s'adapter (ou disparaître?) en vue d'une « professionnalisation » de la fonction RH (*i.e.* susceptible de se mettre au service de la stratégie de l'entreprise) se dresse la logique d'expertise (Monneuse, Gilbert, 2009). Cette autre vision de la professionnalisation de la fonction passe, elle, par un renforcement de l'identité professionnelle de ceux qui l'animent. Ils « se disent et se vivent comme des professionnels de la fonction avant tout » (*ibid.*, p. 15), voire comme des professionnels d'un de ses champs constitutifs (formation, recrutement, rémunérations, etc.). En revanche, l'appartenance à l'entreprise n'a pas la même valeur de référence et ces professionnels se réclament d'une véritable ingénierie des RH, investissant fortement les outils et les méthodologies qui font d'eux des « professionnels » (au sens classique du terme) à part entière et qu'ils proposent aux hiérarchies à destination desquelles ils les développent. Dans cette logique, les managers ne sont plus les « premiers RH » et sont supposés reconnaître l'expertise des spécialistes, les consulter sur les conséquences RH des décisions envisagées et utiliser les outils conformément aux finalités et aux usages pour lesquels ils ont été conçus. La coupure entre spécialistes RH et hiérarchies est ici plus affirmée.

Cette logique de l'expertise s'inscrit dans la perspective, évoquée dans les années 1990 (Brabet, 1993), d'un modèle « instrumental » de GRH dont l'acteur central était le spécialiste capable, grâce à sa forte technicité, de servir efficacement la stratégie de l'entreprise. Fondé sur une conception centralisée et planificatrice de la fonction, ce modèle est aussi éminemment rassurant : il fait de la GRH avant tout une technique « neutre » susceptible d'apprentissage et de reproductibilité. Et il faut bien avouer que cette logique ne manque pas d'arguments convaincants à opposer à la logique du *business*.

Tout d'abord, elle endosse les traits de la profession dans son acception classique et telle que les autres fonctions de gestion l'ont elles-mêmes construite. Elle fait de la fonction RH une fonction « comme les autres » dont les professionnels posséderaient les mêmes attributs et traits que leurs collègues comptables, financiers ou autres spécialistes de la mercatique. Confondre la fonction ressources humaines

avec les directions des ressources humaines permet d'en faire une profession homogène possédant les traits habituellement prêtés aux professions nobles et anciennes telles que les médecins et les avocats. Ces traits, formalisés dans la sociologie des professions anglo-saxonne classique (Wilensky, 1964) au nombre de six, énoncent qu'une profession existe pleinement dès lors qu'elle désigne une activité :

- exercée à plein-temps ;
- comportant des règles d'exercice ;
- comprenant une formation et des écoles spécialisées ;
- possédant des organisations professionnelles ;
- comportant une protection légale du monopole ;
- ayant établi un code de déontologie.

Sans développer outre mesure (voir Guérin, Pigeyre et Gilbert, 2009), force est d'admettre que les experts de la GRH ont peu à peu acquis quatre de ces six traits, notamment en France. Ils exercent leur activité à plein-temps dans les grandes firmes (ce n'est pas toujours le cas, du fait de la taille de l'entreprise, en PME). Il existe bien une formation et des écoles spécialisées comme en témoigne l'importante offre de formation supérieure (licences et masters) dispensée en France. Ainsi, rien qu'au niveau bac + 5/6, la France comptait en 2012 pas moins de 67 cycles différents en formation initiale et continue (contre une cinquantaine trois ans auparavant), ce qui poussait le magazine *Liaisons sociales* à évoquer une offre « pléthorique de formation »¹. De même, des règles d'exercice sont véhiculées non seulement par ces formations, mais aussi par une énorme activité éditoriale, notamment sous la forme de manuels prescriptifs. Par exemple, la requête « ressources humaines » sur le site Amazon.fr rencontre près de 16 000 occurrences (237 000 occurrences sur la version anglo-saxonne du site, ce qui en dit long quant à la disproportion entre production anglophone et édition francophone). Des revues (*Personnel ANDRH*, *Revue de gestion des ressources humaines Entreprise & Carrières*, *Liaisons sociales*) ou des sites (<http://www.focusrh.com>, <http://www.rhinfo.com>, www.wk-rh.fr, pour citer les principaux) complètent la diffusion

1. Geoffroy A.-C., Souffi E., Fouge A., « Formations RH. Palmarès 2012 », *Liaisons sociales magazine*, septembre 2012, p. 76.

des connaissances et des informations dans le domaine. De même, les organisations professionnelles de praticiens (avec plus de 5 000 adhérents revendiqués, l'Association nationale des directeurs de ressources humaines est la plus puissante association professionnelle française) ou de chercheurs (l'Association francophone de gestion des ressources humaines se prévaut de plus de 600 membres) sont complétées par une nébuleuse de clubs professionnels actifs qui promeuvent la réflexion et les échanges de pratiques chez les praticiens.

Bref, des individus – praticiens, enseignants-chercheurs et consultants – se revendiquent et se reconnaissent comme « professionnels » des RH. Il n'est pas étonnant dès lors qu'une conception « experte », animée d'une forte identité de la fonction, existe dans les entreprises : elle confirme et concrétise le fait que des individus sont formés, se regroupent, pensent ou diffusent du savoir en tant qu'experts ou spécialistes de la fonction.

Nier cette réalité sociale, réduire ces individus à une force supplétive inféodée aux managers ou leur demander de raisonner avant tout en termes de *business* reviendrait à nier l'intensité de cette professionnalisation et de cette socialisation. La logique de l'expertise dans les entreprises redouble, alimente et se nourrit de logiques de professionnalisation débordant largement les limites de la firme : les experts existent dans le corps social et ne peuvent faire abstraction du processus de professionnalisation et de construction de savoirs et de pratiques spécifiques dont ils sont à la fois les objets et les agents. Ainsi, quelle cohérence y aurait-il à recruter – de plus en plus fréquemment – des responsables ressources humaines diplômés d'un master 2 dans cette spécialité, habitués à problématiser leur domaine, pour leur demander de raisonner avant tout en termes de *business* en « oubliant » les acquis de leur formation ? En effet, les filières de formation en gestion des ressources humaines sont privilégiées par 82 % des DRH qui recrutent pour leurs équipes en 2015 (contre 64 % en 2009), alors que les cycles en management et conduite du changement, plus en ligne avec une logique *business*, ne séduisent que 45 % d'entre eux¹ : les spécialistes tendent donc à

1. Geoffroy A.-C., « Le numérique et la RSE, défis des DRH de demain », *Liaisons sociales magazine*, avril 2015, pp. 56-57.

s'imposer de plus en plus face aux généralistes ou aux ressortissants de disciplines moins centrées sur une expertise ciblée ressources humaines (juristes, psychologues, spécialistes de la formation).

3. Une critique de la logique du *business*

En outre, la logique du *business* souffre d'une faiblesse constitutive : pour que la fonction RH serve efficacement la stratégie de la firme et sa mise en œuvre, cette stratégie doit exister, être communiquée clairement aux acteurs de la fonction et être stabilisée. Or, ces trois conditions cumulatives sont rarement remplies, notamment dans des périodes très incertaines telles que celle des années 2010 : la faible visibilité, les dégradations économiques brutales, les rachats, les changements de dirigeants, l'urgence, sont autant de facteurs déstabilisant, voire détruisant, les stratégies. Comment demander aux experts de la GRH de se mettre au service d'un *business* lui-même hésitant ou frappé de myopie, voire de cécité ? Deux exemples parmi d'autres.

Un dirigeant fraîchement arrivé à la tête d'une firme métallurgique de taille moyenne commence par nommer un nouveau DRH et lui demande d'établir des groupes de travail (constitués de membres de la DRH et des autres fonctions de l'entreprise : R & D, production, etc.) afin de mettre à plat la politique de GRH. L'un d'eux a pour thème « La prospective sur les métiers de demain dans notre entreprise » et dispose, comme les autres, ... d'un mois pour rendre ses conclusions : le temps presse ! La plupart des membres du groupe ne savent même pas ce qu'est la prospective, et encore moins la prospective « métiers » (terme qu'ils découvrent). Ils n'ont pas entendu parler des observatoires de branche issus de la loi de mai 2004 sur la formation professionnelle. La question posée n'a de sens qu'en fonction et à l'aune d'une stratégie qui, précisément, n'est encore ni formalisée, ni formulée. Certains confondent métiers et emplois et ambitionnent seulement la création de postes supplémentaires pour leur propre service. Manifestement, la temporalité du *business* et le degré de connaissance des managers n'ont rien à voir avec les exigences et la technicité des chantiers RH. Au bout d'un mois, l'échec est patent : la prospective des métiers est finalement confiée au seul département RH et se voit renvoyée à un horizon plus lointain... et réaliste.

Dans cette multinationale chimique américaine, l'incertitude qui prévaut depuis la brutale crise de 2008-2009 a un effet inattendu en termes de GRH : le plan de recrutement est revu tantôt à la baisse, tantôt à la hausse... pratiquement chaque semaine. Des recrutements engagés sont abandonnés alors qu'ils ont déjà engendré des coûts significatifs. Certains candidats à qui le Département RH a signifié leur embauche, voire qui sont déjà en période d'essai, reçoivent un courrier leur disant que, finalement, leur collaboration cessera avant d'avoir débuté ou qu'ils doivent quitter l'entreprise du jour au lendemain. D'autres qui, au contraire, avaient reçu une fin de non-recevoir suite au gel d'un poste sont rappelés et se voient demander s'ils sont toujours disponibles. Au-delà, la GRH tout entière est affectée : des salariés qui devaient évoluer et avaient été formés en conséquence restent dans leur ancien poste car leur remplacement n'est plus assuré ; les sessions d'intégration inscrites au plan de formation sont « déplanifiées » ; les intérimaires et les salariés en CDD vivent au jour le jour et la gestion de leurs contrats devient littéralement impossible, etc.

Dans ces deux cas comme dans d'autres, l'idée même d'une politique de GRH arrimée au *business* devient difficile à envisager. Mais surtout, la crise récente a servi de révélateur et nombre de voix mettent en cause la logique du *business* et y voient une cause de la profondeur de la crise. Ainsi :

« Depuis une quinzaine d'années, la motivation principale de la fonction RH a été de se faire respecter par le *business*. Cette mutation nous a certes été bénéfique, nous faisant passer de simples exécutants administratifs en *business partners*. Mais quel a été le prix à payer ? Car en acceptant ces nouvelles règles du jeu, nous n'avons pas vu que nous remettions aussi en cause certains de nos principes fondamentaux :

– *notre relation au temps*: dans un monde de plus en plus myope, qui ne nous voyait plus, nous avons renoncé à notre rapport au temps en recherchant la visibilité à court terme, seulement garante de la reconnaissance (au sens visuel du terme) ;

– *notre rapport à l'argent*: oui la fonction RH est une fonction d'investissement et même de coût. Accepter la notion de ROI [*return on invest* :

retour sur investissement] est une erreur, car cette notion n'est pas basée sur le même référentiel temporel et les mêmes valeurs »¹.

Ainsi, la logique du *business* pousse la fonction RH à adopter des temporalités, un rapport à l'économique (mais aussi aux valeurs de la firme et aux salariés) qui ne sont pas les siens et peuvent engendrer une déresponsabilisation des managers en poussant les experts à agir à leur place pour masquer leurs lacunes ou à endosser des responsabilités que non seulement ils ne maîtrisent pas vraiment, mais qui en outre contribuent à la décrédibilisation et à la dégradation de l'image de la fonction, notamment auprès des salariés, tant l'écart entre le discours et les réalités vécues par ces derniers se fait béant (Thompson, 2011).

Ces argumentations convergent vers les deux pivots des critiques actuelles à l'égard de la logique du *business*. Tout d'abord, les spécialistes de la fonction RH ont un autre rôle à remplir que de servir aveuglément un *business* qui a pu faire preuve d'excès financieristes dont rien ne prouve qu'ils soient éradiqués : celui de « gardien du temple », garant de valeurs, de principes, de priorités et d'enjeux échappant trop souvent aux managers et à leurs stratégies. Ainsi certains en appellent-ils depuis longtemps à une fonction RH « partagée, mais autonome » :

« Par autonomie nous n'entendons pas une sorte d'indépendance par rapport aux contraintes économiques que le reste de l'entreprise doit gérer. C'est la capacité à dépasser ces contraintes par une série d'innovations sociales. Il ne s'agit pas de rejeter le partage de la fonction RH, si nécessaire au fonctionnement efficace de l'organisation. Il s'agit avant tout de comprendre pourquoi ce partage doit s'accompagner d'un renforcement de l'autonomie et de la spécificité de la fonction RH dans l'entreprise. En effet, que resterait-il à partager si la logique économique et sa pression régnaient sans limite sur la fonction RH en lui ôtant toute marge de manœuvre ? »².

Ensuite, la « valeur » apportée par la fonction RH n'est peut-être pas mesurable à l'aune des mêmes unités que celle des fonctions strictement économiques. Le danger de l'idée de *business partner* n'est pas que la fonction RH prenne en compte les contraintes économiques (peut-il en

1. Panczuk S., « Les Responsabilités RH face à la crise et les nouveaux défis pour se repositionner », *HR Today*, 2 avril 2009.

2. Chambrier, Henriët, 2000, p. 1.

être autrement?), mais bien qu'elle adopte «les mêmes objectifs économiques que les autres membres de la direction à l'exclusion de tout autre objectif» (*ibid.*, p. 10). Interdépendance avec la stratégie ne signifie pas inféodation complète à celle-ci (il serait alors difficile de parler d'interdépendance). De même, comment parler de «partage» de la fonction RH si spécialistes et managers incarnent une seule et même logique?

Bref, les tenants de la logique d'expertise voient dans les spécialistes RH les porteurs d'une capacité d'innovation sociale, d'une vision alternative de l'organisation et des salariés. La logique du *business* en fait des «innovateurs conformistes» (Legge, 1979) reconnus s'ils parviennent à établir un lien clair entre leur activité et les critères de performance de l'organisation. *A contrario*, la logique de l'expertise plaide pour des spécialistes en RH capables d'être des «innovateurs déviants», susceptibles d'imposer des critères différents pour évaluer tant le succès de l'organisation que leur propre apport à cette réussite. Leur vision spécifique – irréductible à celle des autres acteurs – leur permet d'apporter, en vue de l'efficacité de l'organisation, des solutions différentes, plus riches, issues d'une vision différente des problèmes. Tous insistent sur l'évaluation de la fonction comme condition de sa légitimité, mais la vision experte plaide en faveur d'indicateurs allant au-delà des ratios financiers classiques (retour sur investissement, productivité, contribution à la valeur ajoutée, etc.) dont la logique du *business* tend à se contenter.

Mais faire du spécialiste de la GRH un «innovateur déviant» conduit inévitablement à une autre question le plus souvent insoluble : quelle est la tolérance des managers ou des directions à la «déviance»? Est-elle reconnue comme un apport pour la firme ou au contraire combattue comme constituant un dysfonctionnement majeur? A-t-elle les moyens de se faire entendre et, plus encore, écouter? Les spécialistes concernés peuvent-ils assumer l'instabilité, la marginalisation ou les conflits pouvant surgir d'un tel positionnement? Une direction peut-elle tolérer un acteur qui pense autrement qu'elle et entend pourtant mener des actions orientées vers le succès organisationnel? Les reproches adressés aux experts RH par la logique du *business* ne sont-ils pas simplement un symptôme de l'incompréhension que suscite cette «déviance» quand elle s'exprime en actes, sinon en mots?

Tableau 3.1 – Les trois logiques de professionnalisation
(tiré de : Monneuse D., Gilbert P., 2009, p. 23)

	Logique d'expertise	Logique <i>business</i>	Logique d'entreprise
Identité professionnelle	Forte En référence au métier Fonction RH, fonction technique	Faible En référence à l'appui aux fonctions opérationnelles Fonction RH, fonction support	Hybride : combine culture de métier et culture d'entreprise Fonction RH, fonction stratégique
Positionnement du management	Faible partage de la fonction Le manager comme cible de formation aux basiques RH	Collaboration avec la ligne hiérarchique, en réponse à ses problèmes Manager, premier RH	Partage de la fonction RH avec les managers, dans un cadre stratégique dont le DRH est le garant
Champ de la professionnalisation	À l'échelon de la profession, des groupes de pairs extérieurs à l'entreprise	À l'échelon local, celui du chef d'unité	À l'échelon de l'ensemble de l'entreprise
Organisation et contenu de la structure RH	Spécialisation fonctionnelle Faible décentralisation verticale	Organisation RH décalquée sur la structure générale de l'entreprise Décentralisation dans les <i>business units</i> et regroupements des activités administratives en centres de service	À la fois centralisée et intégrée (faible cloisonnement fonctionnel)
GRH de la structure RH	Recrutement essentiellement axé sur la maîtrise technique de la fonction	Recrutement axé sur les compétences génériques (conduite de projet, <i>leadership</i> , animation d'équipe)	Recrutement surtout interne pour être en phase avec la culture de l'entreprise et maîtriser les réseaux d'acteurs

Si, pour reprendre les concepts d'Henry Mintzberg (1982), la logique du *business* confie le pouvoir organisationnel à la ligne managériale en affirmant le primat d'un mode de coordination de type « supervision directe » (commandement hiérarchique), la logique de l'expertise tend à localiser le pouvoir dans la technostructure que constitue la DRH, *via* un mode de coordination de type « standardisation des procédés » (règles et procédures mises en place par des experts). Dans le premier cas, il n'existe aucun risque de conflit avec les hiérarchies (sinon à l'avantage exclusif de ces dernières). Dans le second, ce risque est patent, tant du point de vue des actions à entreprendre que de leur évaluation.

La question du partage – inévitable – de la fonction RH se pose donc en termes de conflit de pouvoir à résoudre autant que de modalités de coopération à trouver entre hiérarchies et experts. Denis Monneuse et Patrick Gilbert entrevoyent un compromis possible entre logique *business* et logique experte (la logique « entreprise » : tableau 3.1), mais ils concluent néanmoins à la domination actuelle de la logique *business* dans les firmes. La crise de 2008 et les mises en question qu'elle aurait pu apporter ne semblent pas y avoir changé grand-chose.

II Trois questions corollaires

Les logiques de professionnalisation évoquées ci-dessus ne constituent que des idéaux-types, des stylisations de la réalité sociale destinées non pas à la représenter exactement, mais à en penser la complexité grâce à des types « purs » qui en exacerbent les tendances. Néanmoins, elles aident à comprendre combien chacune de ces réponses à la question du partage de la fonction RH est intimement liée à au moins deux paramètres de constitution :

- son degré de centralisation ;
- son degré de concentration.

Elles sont aussi liées, mais plus indirectement, à un troisième paramètre qui prend aujourd'hui de plus en plus d'importance : son degré d'externalisation.

1. Centralisation ou décentralisation ?

La question posée ici est celle du partage de la décision. En effet, les actes peuvent être partagés, c'est-à-dire mobiliser autant les experts que les managers, mais cela ne préjuge en rien de la manière dont sont arrêtés les choix afférents à ces actes. Prenons trois exemples illustratifs.

■ Des recrutements difficiles

Madame S. est responsable RH de la région Normandie d'une firme de prestation de services aux entreprises. À ce titre, elle recrute des salariés pour toute la région, dont l'effectif total est de 600 personnes. La procédure de recrutement est assez classique. Madame S. définit les besoins avec le manager demandeur du recrutement et rédige avec lui une définition de poste complète (quelles activités dans le poste, avec quels matériels, quelles responsabilités, quelles relations hiérarchiques et fonctionnelles) et un profil de candidat « idéal ». Elle suscite les candidatures en passant des annonces auprès de Pôle Emploi ou de l'Association pour l'emploi des cadres (APEC), sur le site internet de l'entreprise ou sur Régions Job chez qui elle a un abonnement forfaitaire d'un an, ou encore en lançant une recherche dans son vivier de candidatures spontanées récentes. Elle présélectionne les candidats qui lui semblent intéressants (sur CV et entretien téléphonique préalable) et les propose ensuite au manager pour qu'il choisisse ceux qu'il souhaite voir en entretien de recrutement. Elle organise les convocations, souvent sur une demi-journée complète : les candidats passent des tests techniques, puis la rencontrent et, enfin, sont reçus par le manager. La loi de 2007 sur l'emploi des handicapés et les difficultés économiques du secteur lui donnent deux priorités complémentaires : recruter, quand cela est possible, des personnes handicapées et procéder à des reclassements internes quand le poste concerné peut être accessible à des salariés dont l'emploi est menacé. En 2014, elle a pourvu plus d'une centaine de postes mais, malgré son obstination et moult tentatives, elle n'a effectué que trois reclassements internes et... aucun recrutement de personne handicapée. Pourquoi ? Parce que les décideurs ultimes des embauches sont, dans la procédure existante, les managers. Et aucun d'eux ne veut mettre en péril la productivité

et la rentabilité de son unité en s'encombrant de « bras cassés dont personne ne veut » (expression employée par un manager pour refuser une candidate handicapée sur un poste de standardiste... pour lequel son handicap lié à une chute dans des escaliers ne représentait aucune gêne). Pourtant, l'entreprise va devoir payer une contribution parce qu'elle ne respecte pas la proportion requise de 6 % de salariés handicapés et n'a de surcroît pas engagé depuis trois ans d'action significatives en leur faveur : cette « contribution » (plus souvent considérée comme une amende) sera donc de 1 500 fois le SMIC horaire par « unité manquante », c'est-à-dire par salarié handicapé manquant pour atteindre le fameux seuil de 6 % de l'effectif total. Pourtant, la société a engagé un coûteux Plan de sauvegarde de l'emploi qui concerne une cinquantaine de salariés techniciens. Dans ce cas, la décision est décentralisée vers les hiérarchies et, si les managers atteindront peut-être leurs objectifs annuels, Madame S., elle, n'atteindra pas les siens car elle sera rendue « responsable » d'une contribution totale à l'emploi des personnes handicapées égale au total à plus de 230 000 euros (il lui manque 16 salariés handicapés pour atteindre le seuil des 6 % et le SMIC horaire brut est en 2015 fixé à 9,61 euros) : tout le monde dans l'entreprise, à commencer par son propre supérieur, trouve que c'est beaucoup trop et que Madame S. ne fait vraiment pas ce qu'il faut pour aider au redressement de l'entreprise.

■ Des mobilités problématiques

Dans ce groupe international agroalimentaire, la DRH a défini plusieurs types de mobilités :

- *naturelles*: candidatures spontanées sur des postes à pourvoir ;
- *encouragées*: chaque direction les détermine pour l'année en fonction de ses excédents, ou pénuries, sur des métiers ou des régions déterminés ;
- *prioritaires*: déterminées au niveau national et pour toute l'entreprise par le Comité de Direction et la DRH, sur proposition des différentes directions, elles correspondent à des enjeux forts tels que fermetures de site ou redéploiements stratégiques en termes de métiers ou d'activités.

Sur l'intranet de la DEM (Direction Emploi Mobilité), les postes à pourvoir sont publiés de manière transparente, ainsi que les profils des salariés désireux de bouger et les conditions (primes, formations, avantages monétaires ou pratiques) accompagnant chaque catégorie de mobilité. Les mobilités « prioritaires » se font de plus en plus nombreuses au fil des ans en raison des nombreuses restructurations, filialisations ou naissances de nouvelles activités qui affectent l'entreprise. Sur ces mobilités, les managers ne sont pas vraiment décideurs et, si un salarié postulant possède un profil de compétences (évalué par les conseillers emploi-mobilité de la DEM) correspondant au poste à pourvoir, la DEM l'imposera au manager, quels que soient les autres candidats en lice ou les préférences de la hiérarchie. Car quand les hiérarchies restaient libres de leur choix, trop de mobilités prioritaires possibles capotaient. Il n'était pas rare, par exemple, que soient pourvus par recrutement externe des postes pour lesquels l'entreprise avait par ailleurs des personnels excédentaires qui avaient postulé et été rejetés. Mais la procédure actuelle commence à faire des dégâts. Ainsi, des salariés imposés aux hiérarchies sont souvent victimes de comportements proches du harcèlement : leur mise en échec prouve alors – mais à quel prix – qu'ils n'étaient pas les « bons » candidats pour le poste et qu'il n'aurait pas fallu les imposer. Les hiérarchies évitent de publier sur l'intranet les postes à pourvoir et cherchent elles-mêmes – *via* leur propre réseau – des candidats qui leur conviennent, mettant ainsi la DRH devant le fait accompli. Une autre stratégie consiste à décrire le poste (ou le service) sur un mode apocalyptique aux candidats « prioritaires » afin de les dissuader de postuler. Quelques directeurs vont jusqu'à éviter de déclarer des mobilités prioritaires dans leur périmètre (lacunes graves en personnel, régions ou métiers fortement déficitaires) afin, disent-ils, de ne pas « attirer des chacals ». Certains en font une question de principe et sont prêts à passer à côté de profils intéressants pour ne pas se voir imposer ce qu'ils considèrent comme une ingérence insupportable. Ici, la décision est centralisée à la DRH, mais la solution n'est pas plus satisfaisante que dans le cas précédent !

■ Une filiale¹

Cette entreprise française de BTP a plusieurs filiales à l'étranger, notamment en Afrique subsaharienne, et c'est précisément l'une d'entre elles que vient de contrôler Monsieur P., membre de la DRH Europe-Afrique du groupe, dont l'une des missions est d'harmoniser les pratiques de GRH de la zone et de mettre en œuvre des *guidelines* que devront suivre toutes les filiales. Il est frappé et, pour tout dire, quelque peu désarçonné par les pratiques qu'il a pu observer sur un gros chantier de plus de 200 salariés. Le taux d'absentéisme est très important (plus de 15 %) et il faut chaque matin à l'embauche voir qui est présent et réorganiser les équipes en fonction : les salariés n'hésitent pas à s'absenter plusieurs jours pour régler leurs affaires familiales ou administratives, participer à des cérémonies religieuses (mariages, enterrements). En contrepartie, les horaires de travail font l'objet d'arrangements informels et tiennent notamment compte de la forte température, qui oblige souvent à commencer très tôt le matin, puis, après une longue interruption dans l'après-midi, à travailler tard le soir, voire le week-end. Les recrutements se font beaucoup par recommandation et doivent tenir compte, notamment, des solidarités familiales et des origines ethniques. Ainsi, chaque corps de métier (coffrage, ferrailage, terrassement, etc.) est constitué d'une équipe représentant un groupe familial élargi ou une ethnie, critères qui semblent prendre le pas sur la compétence ou la formation initiale dans les affectations. Pour ne pas faire de jaloux, il y a d'ailleurs un roulement entre les ethnies et les équipes chaque fois qu'une place se libère. La paie se fait chaque semaine et, là encore, les obligations de solidarité observées pour le recrutement jouent un rôle : de nombreuses tractations monétaires suivent la paie ; des dettes se règlent et les membres du personnel engagés dans des tontines sont parfois relancés jusque sur le chantier le jour de la paie. Enfin, l'âge est une variable très importante et la direction de l'équipe comme la formation des nouveaux arrivants sont systématiquement confiées à l'ouvrier le plus âgé. Monsieur P. se demande bien quelles *guidelines* communes à cette filiale et au reste du groupe il va être en mesure de proposer...

1. D'après Livian Y.-F., «CTR Afrique, GRH en Afrique : entre rigueur européenne et pragmatisme local», in Chevalier F. (dir.), *Pratiques de GRH dans les pays francophones, 48 études de cas*, Vuibert, coll. «Gestion», 2010.

Multiplier les exemples des difficultés que pose ce dilemme centralisation/décentralisation de la décision en matière de GRH est inutile. De fait, une décision centralisée préserve la *cohérence* des pratiques de GRH de l'entreprise. Elle évite le développement de comportements « locaux » trop spécifiques et la création de baronnies où chaque manager ou dirigeant local agirait à sa guise pour recruter, rémunérer, former ou gérer les parcours. La centralisation, par la cohérence ou l'harmonisation qu'elle engendre, garantit au sein de la firme une forme d'équité qui, notamment, autorise la mobilité entre structures et une visibilité sur les pratiques.

A contrario, elle coûte cher en termes de *pertinence* des pratiques et des décisions. Car appliquer les mêmes outils ou la même manière de décider conduit à négliger les spécificités de chaque terrain et à méconnaître les particularismes de chaque unité, voire de chaque manager : l'adaptation aux contextes est plus limitée, ne serait-ce que parce que la connaissance et l'information recueillies sur chaque terrain sont moindres (Godelier, 2006).

La centralisation de la décision en matière de ressources humaines est plus spontanément en ligne avec la logique de l'expertise : la DRH « gardien du temple » empêche les managers locaux de « dérapier » vers des particularismes et des incohérences menaçant l'unité de la politique de GRH. Mais, elle alimente en retour leurs critiques à l'encontre d'une DRH oublieuse des réalités du terrain et du *business*.

La décentralisation de la décision vers les lignes hiérarchiques ou vers des structures locales telles que les établissements ou les filiales étrangères possède des vices et des vertus inverses. Elle satisfera les exigences de managers ayant besoin d'autonomie pour développer leur activité, mais frustrera des experts réduits à un rôle de *business partners* ou de consultants internes sans impact décisionnel et impuissants face à la dérive des pratiques de terrain.

Certes, la centralisation et la décentralisation poussées à l'extrême présentant chacune des effets pervers, il importe de trouver un équilibre entre elles. Mais où se situe ce point d'équilibre, qui en décide et combien de temps peut-il durer ? Est-il possible de (dé-)centraliser la GRH sans tenir compte des autres fonctions de l'entreprise et de

leurs articulations? Une PME rachetée par un groupe pourra-t-elle conserver son fonctionnement? Qui arbitrera les conflits ou les différences de vues entre DRH et managers? Jusqu'où tenir compte des particularismes locaux ou nationaux? En fait, les organisations oscillent sans cesse entre centralisation et décentralisation, allant vers l'une pour corriger les effets pervers de l'autre, pour, quelques années plus tard, prendre le chemin inverse. Un équilibre stabilisé et permanent entre ces deux tensions est très difficile à trouver et, répétons-le, implique toujours un prix à payer en termes de cohérence ou de pertinence.

2. Entre concentration et déconcentration

Cette question, proche de la précédente, ne la recouvre pas. Elle concerne en effet non plus la décision, mais l'organisation de la fonction RH (effectifs et répartition du travail). Elle renvoie non pas à « Qui décide de quoi? », mais à « Qui fait quoi? ». Prenons un exemple pour mieux comprendre.

■ La société Banque Plus France

Dans cette banque, la fonction RH est à la fois très centralisée et fortement déconcentrée : comment cela est-il possible? L'entreprise est organisée de manière assez classique : la Direction centrale des ressources humaines (DCRH) basée au siège social (à La Défense) conçoit la politique et les outils mis en œuvre dans chacune des huit directions régionales qui maillent l'ensemble de l'Hexagone. Pour gérer ce déploiement et assurer le relais avec le terrain, chaque région est dotée d'un Responsable ressources humaines (RRH) et d'un Responsable de formation (RF) régionaux, ainsi que d'un service Administration du personnel (qui gère les contrats, saisit les éléments de paie, suit les horaires, indemnise les frais professionnels, distribue les tickets restaurant, gère les convocations à la visite médicale annuelle, etc.). L'effectif RH en régions s'avère deux fois plus important que celui du siège, mais il est très peu autonome : les outils et la plupart des décisions sont développés au siège. Ainsi, dans chaque région, le RF recueille les besoins de formation auprès des responsables de service : il les met en forme avec eux, il cherche quelle réponse formation pourrait leur être apportée et la budgète. Mais il transmet les tableaux ainsi établis au siège, plus précisément

au Chargé de clientèle Formation dont il relève. Ce dernier décide *in fine* des arbitrages (quand les actions demandées excèdent le budget disponible pour le plan de formation de l'année), des formations prioritaires ou non, du financement des formations par le siège ou la région (selon qu'elles répondent ou non à des besoins « Groupe »). Bref, la décision est centralisée, mais les effectifs et les tâches sont, eux, déconcentrés.

Mais ce n'est pas tout. En effet, l'intranet RH (système *People Soft*) mis en place sous l'impulsion de la DCRH et de la Direction des systèmes d'information du siège permet aux managers, voire aux salariés, de renseigner eux-mêmes un certain nombre de données du système d'information RH. Par exemple, les salariés modifient dans leur dossier individuel en ligne leurs données personnelles ou leurs dates de congés annuels et de RTT (validation par la hiérarchie et par le système informatique, qui les avertit lorsqu'ils envisagent des options non accessibles ou n'ont plus de jours disponibles). De même, les secrétaires de département suivent sur leur propre poste informatique les horaires des salariés dans le système de pointage (les badgeuses sont connectées à leur ordinateur) et effectuent avec les hiérarchies les régularisations en cas d'anomalie (salariés en déficit horaire ou en situation d'accumulation excessive d'heures supplémentaires, salariés ayant oublié de badger). Chaque supérieur saisit en ligne le résultat de l'entretien d'évaluation de chacun de ses collaborateurs, ainsi que les demandes de formation ou les propositions de mobilité les concernant. Enfin, un salarié souhaitant évoluer met lui-même en ligne son CV et son profil de compétences (celui-ci est validé par le supérieur et saisi grâce à la nomenclature de compétences créée par la DCRH). Ce sont les chefs de service qui émettent les annonces de recrutement (validées par le RRH régional) quand un poste est à pourvoir dans leur périmètre. Bref, la GRH est très déconcentrée et, de surcroît, mobilise sur le terrain des non-professionnels de la fonction qui, au-delà du traditionnel « partage » avec les hiérarchies, alimentent le système grâce aux outils informationnels à la fois mis à leur disposition et passages obligés. Ainsi, les *self-services* ou plates-formes intranet RH implantés dans un nombre croissant d'entreprises ouvrent la porte à des partages des tâches inusités jusqu'alors.

Une forte centralisation ne s'accompagne donc pas nécessairement d'une forte concentration. La répartition des tâches ne dit rien quant au poids décisionnel de chaque contributeur et ces deux réalités restent relativement indépendantes l'une de l'autre.

Nous n'avons jusqu'ici envisagé que les relations entre le segment des professionnels internes de la fonction RH et les autres acteurs internes (en particulier les managers). Mais nous n'avons rien dit des relations entre les experts RH internes et les autres experts – externes à la firme – que sont les consultants ou les enseignants-chercheurs (les deux catégories étant très poreuses puisque nombre d'enseignants-chercheurs développent aussi une activité de conseil). Nous allons maintenant le faire en traitant de la question de l'externalisation.

3. Entre internalisation et externalisation

De fait, la fonction RH connaît depuis plusieurs années la même tendance que nombre d'autres fonctions : l'externalisation de prestations auparavant effectuées en interne. Cette « désintégration » de l'organisation (passage d'une organisation « intégrée » à des structures « réticulaires » organisées en réseaux) trouve sa légitimité dans des approches telles que la théorie des coûts de transaction. Celle-ci, formalisée par Oliver Williamson (1976), postule que l'organisation (*hierarchy*) existe (au lieu que tout soit confié au marché libre cher aux économistes classiques) parce qu'elle peut être plus rentable, moins onéreuse, que le recours au marché (*market*). C'est le cas lorsque les coûts de transaction nécessaires pour établir un contrat stable et une confiance entre fournisseur et client sont trop élevés sur le marché (le marché est trop fluctuant, on ne connaît pas bien le fournisseur auquel on a recours, on ne maîtrise pas son champ d'intervention, etc.). Internaliser est alors la meilleure solution, d'où l'existence des organisations : si le marché était toujours la meilleure solution, chaque acteur se contenterait d'acheter à l'extérieur les prestations dont il a besoin pour fonctionner.

En revanche, externaliser est intéressant lorsque les coûts de transaction externes nécessaires pour fiabiliser le contrat avec le fournisseur deviennent inférieurs aux coûts organisationnels grâce à différents facteurs : fiabilisation et standardisation des prestations offertes,

concurrence entre prestataires favorable à la baisse des prix, complexification des opérations engendrant un énorme surcoût si l'entreprise doit acquérir et entretenir en interne des équipements, logiciels, systèmes d'information dédiés ou des spécialistes très pointus, etc.

Ce processus touche aussi la fonction RH et en justifie l'externalisation. D'ailleurs, la motivation centrale des firmes externalisant leur fonction RH est financière. Ainsi, par exemple, si l'on en croit les enquêtes récurrentes EOA/Demos Outsourcing¹, 70 % des firmes interrogées en 2013 (37 % en 2011) estiment que la réduction des coûts figure parmi les principaux bénéfices de l'externalisation de la formation, quand 49 % estiment que cela permet de confier des tâches de *back-office* et de se concentrer sur des tâches à valeur ajoutée. Et seulement 37 % et 24 % pensent respectivement que l'externalisation permet de bénéficier de conseils d'experts et d'améliorer la qualité.

Cette préoccupation croissante de réduction des coûts se trouve largement confirmée par les études portant sur l'externalisation en général, y compris hors de France. Par exemple, l'enquête européenne réalisée en 2013 par Ernst & Young (3 700 répondants dans huit pays européens) met en évidence cinq motivations principales à l'externalisation :

- amélioration ou réduction du niveau des coûts : 42 % des répondants ;
- amélioration de l'efficacité : 33 % ;
- meilleure concentration sur le cœur de métier : 26 % ;
- objectifs de réduction d'effectifs : 24 % ;
- accès à une connaissance, une expertise ou des outils spécifiques : 23 %.

Cela dit, l'externalisation de la fonction RH semble devoir gagner inéluctablement du terrain et, parmi les 70 % d'entreprises interrogées par Demos (*ibid.*) qui ont déjà externalisé au moins une fonction, elle concerne avant tout la paie et la gestion des temps (31 % des répondants), puis la gestion du recrutement (14 %), la gestion de la formation (11 %) et l'administration du personnel (4 %). Si l'on en croit le cabinet Deloitte (*Deloitte's 2014 Global Outsourcing*

1. EOA/Demos Outsourcing, *L'externalisation de la fonction formation. Résultats de l'enquête 2013*, Paris, printemps 2014.

and Insourcing Survey. 2014 and Beyond) la fonction RH fait partie des *Big Four*, c'est-à-dire des quatre fonctions – avec l'informatique-télécommunications, la finance-comptabilité et les achats – qui sont le plus externalisées au niveau mondial et la tendance semble s'accroître. Pour illustration, « seulement » 15 % des firmes interrogées par Demos avaient externalisé la gestion de la formation ou envisageaient de le faire en 2009, contre respectivement 17, 20 et même 24 % en 2010, 2011 et 2013. Ces données semblent signifier que la fonction RH constitue, comme la fonction informatique-télécommunications, une « fonction support », plus aisément externalisable que les « fonctions essentielles » de l'entreprise liées au cœur de métier de la firme... dont serait donc exclue la fonction RH.

Cela renvoie au vieux débat consistant à se demander si la fonction RH serait (enfin) devenue une fonction « stratégique » de l'entreprise, prétention qu'elle n'a cessé d'affirmer depuis la fin des années 1980. Et la tendance à l'externalisation semble donner raison à ceux qui, comme le chercheur François Pichault, affirment :

« Ce qui est clair, en revanche, c'est que le débat des années 1990-2000 sur la nécessaire montée en puissance de la fonction stratégique du DRH est obsolète. Dans le top 100 des plus grosses firmes américaines, la part *business partner* n'a pas bougé depuis les années 1990¹. Elle plafonne environ à 25 % de l'emploi du temps des DRH [...]. Il y a un décalage de plus en plus flagrant entre la rhétorique RH et l'activité effective des DRH. La question n'est pas de savoir si cette situation est souhaitable ou non, mais de constater que l'évolution ne s'est pas faite dans le sens de l'importance croissante d'une GRH stratégie »².

Mais il y a – une fois encore – dilemme : l'externalisation n'a pas que des avantages et elle comporte également des effets pervers bien repérés dans la littérature. La perte de contrôle et de savoir-faire

1. F. Pichault fait ici allusion à l'ouvrage de Lawler et Boudreau (2012) qui montre effectivement que la part du temps que les DRH des 100 plus grandes firmes américaines déclarent consacrer à un rôle de "*Strategic Business Partner*" progresse très peu entre 1995 et 2010, voire que leur poids réel dans la stratégie d'affaires stagne littéralement.

2. Pichault F. (propos recueillis par P. Rabilloux), « Il y a un décalage flagrant entre la rhétorique RH et l'activité effective des DRH », *Entreprise & Carrières*, n° 1225, 27 janvier-2 février 2015, p. 39.

interne, ainsi que la dépendance vis-à-vis du prestataire ou encore la perte d'image externe, sont les plus connus. Mais d'autres existent, qui sont liés à la crainte de perte de qualité ou de confidentialité, au manque de souplesse et de réactivité des prestataires ou encore à des coûts, notamment pour les PME, dissuasifs à court terme. Mais, au-delà, l'externalisation RH comporte une particularité qui incite à une mise en œuvre prudente :

« Les tâches relatives aux congés, aux maladies, à la présence journalière et aux horaires, banales pour ceux qui les traitent, ne le sont pas du tout pour les salariés concernés. Celles-ci constituent, pour eux, la trame même de la vie. Il y a des économies qui finissent par coûter très cher à l'entreprise en termes d'image (...). Les gens ont besoin de savoir qu'ils ne sont pas que des numéros et qu'on s'occupe de leur cas avec attention et respect. Leur implication au travail est à ce prix »¹.

Autrement dit, la fonction RH, comme le management de proximité, est dépositaire du lien entre individu et organisation et doit être maniée avec une extrême prudence. Car les tâches les plus administratives, parce qu'elles portent sur ce rapport entre individu et firme, sont sensibles et la confiance issue de leur traitement par des personnes connues, identifiées, accessibles, a peu à voir avec une logique de coût ou avec la qualité objective de la prestation.

Quoi qu'il en soit, les informaticiens, juristes, formateurs, psychologues, ergonomes ou administratifs qui peuplent les prestataires de services entrent en concurrence avec les experts – généralistes de la fonction RH ou spécialistes de l'un de ses segments – internes. Ainsi, quand Rhodia confie en 2003 à ADP la gestion de sa paie et à IBM le traitement de ses processus administratifs (recrutement, formation), sa fonction RH interne voit ses effectifs amputés de moitié. Les salariés, au lieu d'appeler leur correspondant paie, téléphonent désormais aux prestataires basés l'un à Prague, l'autre à Budapest. Les managers, eux, définissent les profils à embaucher

1. Thévenet M. (propos recueillis par P. Rabilloux), « La fonction RH ne peut pas soustraire son âme », *Entreprise & Carrières*, n° 946, 17-23 mars 2009, p. 35.

en liaison avec la plate-forme de recrutement implantée elle aussi à Prague¹. Cette concurrence est donc parfois mâtinée de délocalisation (on parle alors de « gestion *offshore* ») mais on voit aussi apparaître des solutions que l'on pourrait qualifier d'intermédiaires, telles que les Centres de Services Partagés (CSP) en Ressources Humaines. Copiés sur les CSP apparus à l'origine en finance et comptabilité, ils consistent pour une entreprise multisites ou un groupe multisociétés à mutualiser (en interne) des parties de la fonction RH. Par exemple, Air France a centralisé en un seul CSP la prestation paie auparavant réalisée par 19 services implantés dans tout l'Hexagone². Ces centres peuvent constituer une alternative, une préparation ou un complément à une externalisation : concentration et externalisation peuvent donc aller de pair et ne sont en rien exclusives l'une de l'autre. Ainsi, « la création d'un CSP est synonyme de transferts de postes et de départs. Un CSP performant peut réduire de moitié les effectifs de la fonction Personnel »³.

Le rôle de l'expert interne évolue et consiste alors en partie à acheter, suivre et contrôler une prestation apportée par un fournisseur interne ou externe. Il fait faire plutôt qu'il ne fait lui-même : mais comment et pour combien de temps reste-t-il capable, sans « pratiquer » lui-même, de garder l'expertise lui permettant de jouer ce rôle de garant de la qualité des prestations achetées et fournies ?

Les voies d'entrée dans la fonction RH se diversifient. Elles sont aussi bien internes aux entités que localisées chez des prestataires internes ou externes eux-mêmes de plus en plus divers : sous-traitants, experts spécialisés, personnel en emploi et temps partagé pour les PME, etc. Même sur le plan technique émergent différents modes d'intervention très différents liés à des degrés divers d'externalisation. Par exemple, les solutions en mode ASP (*Application Service Provider*) ou SaaS (*Software as a Service*) permettent un accès – via

1. Fairise A., « Les entreprises exilent leurs administratifs », *Liaisons sociales magazine*, octobre 2007, pp. 20-23.

2. Duguay A.-S., « Les centres de services partagés, retour d'expérience avec Air France », mars 2010 : <http://myrhline.com>.

3. Arjoun R., Baroggi V., Auzanneau A.-C., « L'apport des centres de services partagés dans la fonction RH », 16 avril 2012 : <http://svp.com>.

internet – à des applications RH. L'infogérance consiste à confier à un prestataire «la gestion des infrastructures techniques et des applications RH (systèmes informatiques dédiés à la paie, au recrutement, à la gestion des temps, à la formation, aux carrières, etc.)». Le *Business Process Outsourcing* (BPO), stade achevé de l'externalisation, vise à déléguer complètement un ou plusieurs processus au prestataire, alors dépositaire d'une partie du métier RH de l'entreprise. Ainsi, une carrière dans la fonction RH passe aujourd'hui par des voies qui ne correspondent pas (ou plus) au modèle canonique de l'expert interne. Mais quelle est alors l'identité professionnelle de ces prestataires? Se voient-ils comme membres de la fonction RH ou pensent-ils plutôt être des informaticiens, juristes ou experts administratifs?

■ Conclusion

Nous avons montré ici que la fonction RH, plutôt qu'une «profession» unifiée, univoque, constituait plutôt un «espace professionnel» en tension entre plusieurs segments en position de coopération/concurrence entre eux. Ces segments, porteurs chacun d'une logique de professionnalisation de la fonction, sont aussi les acteurs du *design* de la fonction, leur mise en compétition résultant des processus résumés dans le tableau 3.2.

Tableau 3.2

	Experts		Managers
	Internes	Externes (consultants, sous-traitants)	
Logique de professionnalisation	Expertise	Expertise	<i>Business</i>
Mode de coordination	Standardisation des procédés	Standardisation des procédés	Supervision directe
<i>Design</i> de la fonction RH favorable au segment	Centralisation, concentration, internalisation	Externalisation	Décentralisation, déconcentration, internalisation

CHAPITRE 4

Gérer ou réguler

Dans la période récente, c'est le dilemme dont l'émergence est la plus brutale et rapide, tout au moins en France. De fait, les années 1990 ont consacré une rupture engagée depuis plusieurs années dans un modèle social français caractérisé depuis la fin de la Seconde Guerre mondiale par « l'hégémonie de l'État et du droit qui durant quatre décennies constituera l'un des traits essentiels du modèle social français, d'un « bloc social à la française » (...), un modèle qui marquera en profondeur les rapports sociaux dans l'entreprise ou les instances paritaires, notamment par la production de nombreux textes » (Delteil, Dieuaide, Groux, 2009, p. 28).

Dans une « conception légaliste du droit issue de la période des Lumières » (Pezet, Sénéchal, dir., 2014, p. 7), l'intervention de l'État s'étend alors à nombre de domaines de la vie sociale et des relations de travail en entreprise (salaires, protection sociale, conditions de travail, introduction de nouvelles technologies) et impose une représentation collective des salariés, à travers la création d'instances représentatives, par l'intermédiaire d'accords collectifs (conventions collectives) ou d'obligations de négocier au niveau des branches ou des entreprises (surtout depuis les lois Auroux de 1982 à 1986). Mais une rupture s'est produite. Un mouvement de « déréglementation » et de flexibilisation s'est engagé dans les années 1980, sous l'impulsion d'une critique gestionnaire et patronale de l'intervention étatique et de sa forme la plus courante et formelle : la loi. Celle-ci, intervention « du haut vers le bas », est décriée pour sa brutalité et son faible respect des particularités des entreprises :

« Visant à diminuer le poids des lois et des règlements, au profit des règles que les opérateurs économiques se fixent à eux-mêmes, la flexibilisation s'est identifiée à un déplacement du droit du travail, de l'hétéronomie vers l'autonomie. Or c'est l'entreprise qui a été la principale bénéficiaire de ce mouvement. (...) Une telle décentralisation des sources du droit du

travail vers l'entreprise a été justifiée par un argumentaire maintenant bien connu, pour ne pas dire rabâché. Argumentaire économique tout d'abord : la nécessité d'une adaptation fine des entreprises aux changements techniques et aux besoins de plus en plus changeants et diversifiés qui s'expriment sur le marché se traduit sur le plan juridique par une demande de « flexibilité » des règles d'emploi de la main-d'œuvre, c'est-à-dire d'ajustement de ces règles aux impératifs de la compétitivité. Parallèlement, le discours économique tend à réintroduire l'idée que les salariés constituent l'un des éléments les plus précieux du capital de l'entreprise : ses « ressources humaines », et que la valorisation de ces ressources requiert d'élaborer les règles du travail au plus près des travailleurs eux-mêmes¹.

Ce chapitre examine si cette déréglementation vue à la fois comme possible et nécessaire a réellement eu lieu. L'avènement d'une GRH autonomisée et affranchie de contraintes qu'elle promettait s'est-il produit ? Y a-t-il eu création d'un « droit interne d'entreprise », d'une « autoréglementation juridique » (Gavini, 1997) venue d'en bas qui se serait substituée – avantageusement ou non – à la réglementation étatique venue d'en haut ? La réalité est, une fois encore, plus complexe et une vision par trop manichéenne des choses rend mal compte de la réalité vécue au sein des organisations par les acteurs de la GRH.

I La délégalisation n'est pas la dérégulation

1. Les appels à la délégalisation

Sans reprendre l'ensemble des critiques adressées au droit du travail français, il est clair que les partisans d'une plus grande « autonomie » des firmes vis-à-vis du droit du travail mobilisent souvent les mêmes arguments, pour l'essentiel repris dans un rapport du Conseil d'analyse économique. Celui-ci prône une véritable « refondation du droit social » dans le sens d'une réduction du champ du droit « réglementaire » et d'une extension de celui du droit « conventionnel » (Barthélémy, Cette, 2010).

– La multiplicité et la sédimentation progressive des lois en viennent à les rendre inapplicables. Non seulement parce que leur compréhension même finit par supposer une compétence juridique de haut niveau

1. Supiot A., *Critique du droit du travail*, PUF, coll. « Les voies du Droit », 1994, p. 171.

que, par exemple, possèdent rarement les gestionnaires des RH en PME. Mais aussi parce que leur empilement au fil du temps, les abrogations et modifications successives des textes ont produit un Code du travail (initié en 1973) inextricable et incohérent : ses réformes successives l'ont complexifié et rendu illisible, difficile d'accès, voire inapplicable en raison des contradictions ou cumuls de dispositions. En janvier 2004, le rapport de Virville, *Pour un Code du travail plus efficace*, dénonce la complexité du droit du travail français : « Au fil des années, le droit du travail, complexe, changeant et insuffisamment appliqué, est devenu source d'une forte insécurité juridique » (p. 12). Le législateur entend cette analyse et engage une « recodification » du Code du travail qui entre en vigueur le 1^{er} mai 2008. Elle veut, théoriquement « à droit constant » (sans que soit affecté son contenu), simplifier le Code en raccourcissant les articles, en revoyant sa structure générale, etc. De même, les lois du 4 mai 2004 et du 5 mars 2014 sur la formation ont pour but explicite de rendre plus lisible et efficace et de simplifier le système français de formation professionnelle continue. Sans conclure au succès ou à l'échec de ces tentatives, retenons qu'elles témoignent d'une réelle préoccupation de simplification du droit.

– La globalisation économique met les firmes françaises en compétition avec d'autres qui, connaissant moins de contraintes juridiques qu'elles, s'en trouvent favorisées. L'allègement de ces contraintes serait donc une question de compétitivité économique des firmes françaises autant qu'une nécessité vitale en vue d'y préserver l'emploi des salariés. C'est au nom de l'emploi qu'il serait indispensable de desserrer l'étau juridique (mais aussi environnemental ou fiscal, d'où l'appel permanent et renouvelé à l'allègement des charges patronales et des taxes et impôts supportés par les entreprises) qui broie les firmes françaises. Mais la globalisation met à mal l'idée même d'entreprise hexagonale liée au territoire français et rend le droit (par essence national) inopérant. Car, même d'origine française, une firme peut échapper aux contraintes de son pays d'origine en délocalisant sa production vers des pays plus « souples », en établissant son siège ou des filiales dans des zones à fiscalité plus faible ou en faisant appel à une sous-traitance étrangère plus flexible. Ainsi, 31 % seulement de la production mondiale des groupes Renault et PSA, fleurons de l'industrie « nationale », est aujourd'hui française et un

ouvrier marocain (Renault a ouvert au Maroc en 2012 une usine géante destinée à la production de ses modèles *low cost*) gagne en moyenne 240 euros par mois, contre 1 800 euros brut pour un ouvrier français¹. Bref, le droit – en particulier le droit du travail – serait contre-productif quant à sa finalité de protection du salarié. Au bout du compte, «on tend (...) aujourd'hui à apprécier toute disposition de droit social du seul point de vue financier et à ne l'accepter que dans la mesure où elle apparaît de nature à favoriser et non à entraver la concurrence entre travailleurs à l'échelle mondiale.» (Supiot, 2005, p. 1091).

– Plus encore, les droits du travail nationaux sont entrés en « concurrence », comme en témoignent les rapports annuels *Doing Business* publiés par la Banque Mondiale qui évaluent tous les aspects des droits nationaux concernant l'efficacité économique. Ainsi chaque pays y est-il décrit à travers sa *Labour Market Regulation* (régulation du marché du travail), dont l'objectif est de mesurer « la flexibilité de la régulation de l'emploi, en particulier dans son influence sur l'embauche et le licenciement des travailleurs ou sur la rigidité des horaires de travail » (World Bank, 2014, p. 142). On y trouve ainsi plusieurs « index » (index de la difficulté d'embauche, de la rigidité des horaires, de la difficulté à licencier, du coût – en semaines de salaire – du licenciement) eux-mêmes composés de plusieurs indicateurs. Dans la mesure où il s'agit bel et bien d'évaluer une flexibilité, toute réglementation stricte sur ces points, voire sa seule présence, tend à diminuer cette flexibilité et à constituer un handicap dans la facilitation des affaires : une lecture trop rapide de ce rapport pourrait suggérer que le droit devrait désormais, comme la GRH (voir chapitre 3), être orienté « business » pour être légitime et efficace.

– Au nom de la compétitivité économique, mais aussi de la justice sociale, le droit, et en particulier la loi, poserait problème de par sa logique d'action elle-même : il prétend réglementer de manière uniforme des situations d'entreprises, de salariés, infiniment hétérogènes. La vocation de la loi à constituer une règle générale la rend constitutivement incapable de s'adapter à cette diversité accrue. Les PME ont-elles les mêmes moyens et les mêmes marges que les grandes

1. Brosse (de la) J. « Renault au Maroc : les dégâts de la délocalisation », *L'Express*, 8 février 2012.

entreprises? Une firme de haute technologie a-t-elle les mêmes besoins de formation qu'une industrie de main-d'œuvre? Les services posent-ils les mêmes problèmes de sécurité et de conditions de travail que l'industrie lourde? Peut-on imposer les mêmes cotisations, procédures et contraintes à toutes les organisations? Soit la loi reste universelle – donc injuste –, soit elle cherche à embrasser la diversité des situations et elle se complexifie à l'envi pour gagner en pertinence face aux contingences (voir chapitre 1), auquel cas elle reste passible du grief de complexité.

– Enfin, qui dit loi suppose capacité à la faire appliquer et respecter. Or, plus la réglementation est lourde, complexe et riche, plus son contrôle devient lui-même coûteux et difficile car supposant des moyens accrus. Les contrôles se font plus longs; les inspecteurs doivent être plus pointus et compétents; les juges doivent être en nombre suffisant pour «absorber» les conséquences; interpréter la règle, ou même savoir si elle s'applique, devient plus difficile. Bref, l'inflation juridique et réglementaire entraînerait une ineffectivité des règles («trop de loi tue la loi») en les dévalorisant et en les rendant non contrôlables. Ainsi, une enquête réalisée dans la grande distribution (surtout alimentaire) au milieu des années 2000 montrait que certains sites cumulaient les pratiques illicites en matière de temps de travail, de discrimination à l'embauche, de droit syndical, de respect des règles de santé et de sécurité :

« Si le droit français est souvent présenté comme particulièrement protecteur, encore faut-il qu'il soit appliqué sur le terrain. (...) Progresser vers l'effectivité du droit passe par une formation juridique des principaux responsables de terrain – encadrement, représentants du personnel –, des campagnes de sensibilisation et un renforcement de l'inspection du travail et de ses capacités de sanction. »¹

2. Un changement de nature de la loi

Ces arguments vont dans le sens d'un «dépérissement» des lois et, si l'on pousse la logique, des États bureaucratiques et centralisateurs qui les produisent (au profit de gestionnaires débarrassés de ces contraintes d'un autre âge). Mais la réalité n'est pas si simple et, si une certaine forme de légifération se raréfie, l'État est loin d'avoir renoncé

1. Askenazy P., Berry J.-B., Prunier-Poulmaire S., «Le droit et le terrain: le cas de la grande distribution», *Droit social*, n° 1, janvier 2009, pp. 6-11.

à produire des lois : l'activité législative semble même n'avoir jamais été aussi importante qu'aujourd'hui, notamment en droit du travail.

Car la législation peut endosser plusieurs natures : si l'une tend à s'effacer, une autre se développe fortement. Se raréfie celle qu'on pourrait nommer la règle prescriptive, normative, « substantielle ». Longtemps dominante dans le droit français, elle prohibe ou autorise certains comportements. Assortie de sanctions, elle fixe des bornes strictes et explicites aux agissements des employeurs, mais aussi des salariés et de leurs représentants. Sa raréfaction laisse des espaces aux gestionnaires de ressources humaines, notamment sous la forme d'une individualisation de la GRH. Celle-ci a entamé sa montée en puissance dès les années 1970 par le domaine salarial et s'est peu à peu étendue à la gestion du temps de travail et des horaires, à la formation, au suivi de la performance et des compétences. « Un désengagement du droit et le reflux de l'intervention de l'État dans le domaine des régulations sociales laissent plus de place et de latitude à d'autres modes de régulation sociale » (Delteil, Dieuaide, Groux, 2009, p. 36). L'individualisation des pratiques de GRH en fait partie, mais aussi les pratiques de mobilisation collective des salariés au service de l'entreprise orchestrées par les managers : appel à la culture d'entreprise (dans les années 1980), projets d'entreprise (dans la même période), démarches qualité impliquant la participation massive des salariés (surtout depuis les années 1990) engagements éthiques, de l'entreprise (dans les années 2000) ou démarches de responsabilité sociétale de l'entreprise et de développement durable (dans les années 2010).

Mais l'État n'a pas abdiqué son rôle de régulation et il affirme aujourd'hui une intervention législative d'ordre « procédural », voire « incitatif ». Qu'est-ce que cela signifie ?

Tout d'abord – c'est la « procéduralisation des règles juridiques » (Gavini, 1997, p. 162) –, la loi, moins prescriptive, se transforme en « un énoncé d'objectifs que les acteurs se fixent ». Son but n'est plus la conformité à une règle générale énoncée une fois pour toutes, mais de fournir des guides à l'action. La loi laisse autonomes les acteurs sociaux – les (représentants des) employeurs et salariés – quant aux moyens à utiliser pour parvenir à l'objectif assigné. C'est *in fine* cette atteinte de l'objectif qui sera l'étalon de l'efficacité de la loi.

Ensuite – c'est le côté « incitatif » –, la loi, pour obtenir que les partenaires sociaux fassent leurs propres objectifs, instaure un système d'incitations ou au contraire de pénalités, le plus souvent d'ordre financier, mais pouvant aller jusqu'à conditionner l'accès même à certains dispositifs.

Un nombre important et croissant de textes combine désormais ces deux caractéristiques et y confronte les DRH. Prenons quelques exemples pour illustrer.

– L'archétype de ces textes est certainement les lois Aubry (1998 et 2000) instaurant les 35 heures hebdomadaires de travail. Ainsi, la loi Aubry I (1998) suspendait l'obtention d'allègements de charges patronales à la signature d'accords d'entreprise combinant réduction du temps de travail et création/préservation d'emplois. De même, la loi Aubry II suspendait à la signature d'un accord de branche ou d'entreprise la possibilité même de mettre en place un « co-investissement formation » au travers duquel le temps libéré par la réduction du temps de travail pouvait être consacré à des « actions de développement des compétences » (définies par l'accord en question) effectuées en partie hors du temps de travail. Le salarié devait aussi donner son accord écrit ou être à l'initiative de l'utilisation de ces heures. À l'identique, la mise en place d'un compte épargne temps suppose un accord ou une convention d'entreprise ou, à défaut, une convention ou un accord de branche qui en fixe les conditions et les limites d'alimentation et d'utilisation par le salarié. Il permet au salarié d'accumuler des droits à congé rémunéré ou de bénéficier d'une rémunération immédiate ou différée, en contrepartie des congés ou repos qu'il n'a pas pris, mais affectés à ce compte épargne temps.

– De même, la loi du 1^{er} mars 2013 a instauré le contrat de génération (qui a en quelque sorte « remplacé » les accords seniors qui, depuis janvier 2010, étaient obligatoires dans les firmes de plus de 50 salariés pour les obliger à s'engager en faveur de l'emploi des salariés de plus de 50 ans. Ce texte est modulé en fonction de la taille des entreprises quant aux droits auxquels il ouvre et aux contraintes qu'il impose. Ainsi, les firmes de moins de 50 salariés accèdent sans condition à une aide financière (1 000 euros par trimestre pendant trois ans pour l'embauche en CDI d'un jeune de moins de 26 ans (30 ans s'il s'agit d'un travailleur

handicapé) associée au maintien dans l'emploi d'un salarié de 57 ans ou plus (55 ans pour un travailleur handicapé) ou à l'embauche en CDI d'un salarié de 55 ans ou plus. Les firmes de taille intermédiaire (entre 50 et 299 salariés) voient l'accès à la même aide financière conditionné par la signature d'un accord collectif (d'entreprise ou de branche) ou d'un plan d'action d'entreprise (la loi du 5 mars 2014 a toutefois dissocié l'obtention de l'aide et la mise en place d'un accord ou d'un plan d'action, la seconde restant néanmoins obligatoire). Les entreprises de 300 salariés et plus, quant à elles, n'ont pas accès à l'aide financière, mais devaient impérativement signer un accord ou mettre en place un plan d'action en faveur des jeunes et des salariés âgés avant le 30 septembre 2013, sous peine de se voir infliger une pénalité financière pouvant aller jusqu'à 1 % de leur masse salariale. Un premier bilan faisait apparaître des réalisations en deçà des attentes (seulement 20 000 contrats signés début 2014, contre un objectif de 75 000 en mars 2014¹) et, «au regard des comportements d'embauche usuels, les engagements pris par les entreprises apparaissent relativement modestes» (Garoche, Goin, 2014). Mais ce constat en demi-teinte doit être tempéré par les caractéristiques spécifiques à chaque entreprise (toutes les activités ne se prêtent pas à l'embauche de jeunes ou de salariés âgées), le contexte général de l'emploi et par d'autres acquis positifs tels qu'une meilleure connaissance (un diagnostic est obligatoire) de la situation des salariés jeunes et âgés dans l'entreprise ou encore la mise en place d'un suivi annuel devant les partenaires sociaux. Malgré le retard pris dans la signature des accords (l'État a dû donner un délai supplémentaire aux branches et aux entreprises de taille moyenne), cette «obligation de conclure» des accords va donc au-delà des traditionnelles «obligations de négocier» (seul le fait de ne pas ouvrir une négociation loyale et sérieuse est sanctionné) apparues depuis 1982 sur des thèmes multiples: salaires effectifs, durée effective du travail, organisation du temps de travail, gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, égalité professionnelle homme/femme.

– De même, toute firme de 20 salariés au moins doit employer des handicapés dans la proportion de 6 % de son effectif total. Mais les employeurs ont plusieurs voies pour s'acquitter de l'obligation: y

1. Ramspacher M.-S., «Contrat de génération: un outil phare limité à des effets d'aubaine», *Les Échos*, 14 février 2014.

satisfaire effectivement; passer des contrats de fourniture, de sous-traitance ou de prestations de services avec des structures employant des handicapés (entreprises adaptées, centres de distribution de travail à domicile, etc.); accueillir des stagiaires handicapés dans la limite de 2 % des effectifs; verser une cotisation annuelle à l'Association de gestion du fonds pour l'insertion professionnelle des personnes handicapées (AGEFIPH); appliquer un accord (de branche, d'entreprise) prévoyant la mise en œuvre d'un programme annuel ou pluriannuel en faveur des travailleurs handicapés. Ne pas respecter cette obligation d'une manière ou d'une autre engendre une pénalité financière (à payer au Trésor) égale à la contribution annuelle libératoire majorée de 25 %. Cette contribution annuelle est elle-même renchérie si l'entreprise n'initie aucune forme « active » d'aide à l'emploi des handicapés, appelée par l'AGEFIPH « actions handicap » (contrats de fourniture, embauche de handicapés, application d'un accord exonératoire par lequel l'entreprise s'engage à consacrer le montant de sa contribution à des actions concrètes pour l'emploi des handicapés) durant plus de trois ans. Elle passe alors de 600 fois le SMIC horaire par « unité manquante » à 1 500 fois le SMIC horaire ! La loi stimule l'initiative des employeurs et des partenaires sociaux et cherche à atteindre son objectif en maniant la menace d'un alourdissement de contribution.

Nous aurions pu multiplier les exemples de textes combinant procéduralisation et incitation. Mais là n'est pas notre propos car cet ouvrage ne prétend pas se substituer aux manuels de droit du travail. Plus important est pour nous de tirer les conséquences de ces évolutions du droit sur les pratiques de GRH.

II De la loi aux régulations

1. Des régulations multiples

La première conséquence est que la loi suppose désormais, non pas une stricte mise en application, mais une articulation avec la négociation collective, au niveau interprofessionnel, à celui de la branche d'activité ou, de plus en plus, de l'entreprise. Cette articulation peut prendre plusieurs directions. La loi peut, comme on l'a vu, stimuler, voire imposer, la négociation collective, en lui abandonnant de larges pans de son application. C'est patent dans le cas du temps de travail,

de la formation professionnelle, ou pour la participation financière non évoquée précédemment.

Elle peut aussi s'inspirer de la négociation, comme la loi Aubry II sur le temps de travail, dont l'élaboration a tiré parti des accords signés suite à la loi Aubry I. Dans le champ de la formation professionnelle continue, la plupart des « grandes » lois scandant des évolutions lourdes (1971, 1984, 1991, 2004, 2014) sont des lois « négociées », largement issues d'accords nationaux interprofessionnels (ANI) antérieurs. *A contrario*, c'est l'échec répété des négociations interprofessionnelles supposées préparer les réformes qui explique en partie la difficulté à réformer le système français de formation professionnelle continue dans les années 1990-2000. De même, l'échec des négociations interprofessionnelles sur la modernisation du dialogue social en janvier 2015 a fini par contraindre le gouvernement à présenter un projet de loi. Dès lors, connaître la loi ou attendre sa publication ne suffit pas (plus?) pour pratiquer la GRH. Certes, lois et décrets d'application sont importants de par les grandes orientations qu'ils fixent. Mais, souvent, le responsable des RH devra « attendre » les négociations interprofessionnelles ou de branche pour savoir quelle application faire de la loi. Ainsi, pour reprendre l'exemple du contrat de génération évoqué précédemment, nombre d'entreprises de taille moyenne (50 à 299 salariés) « attendaient » des accords de branche qui tardaient à venir pour savoir quelle serait la nature des engagements qu'elles devraient prendre. Dans l'autre sens, la loi se nourrit de la négociation collective ou vient en sanctionner l'échec. On est loin en tout cas d'une supposée incompatibilité ou d'une opposition entre législation et négociation collective, voire individuelle.

Car cette articulation multiforme entre loi et négociation peut aller jusqu'à la négociation et à la contractualisation individuelle entre entreprise et salarié (par exemple, pour une rupture conventionnelle du contrat de travail ou pour la mobilisation par le salarié de son compte personnel de formation sur le temps de travail) ou supposer son initiative pure et simple (dans le cas de la validation des acquis de l'expérience). Ainsi :

« Beaucoup d'accords [collectifs] sur le compte épargne temps, l'épargne salariale, le *stress*, la formation professionnelle ou certains modes de protection sociale, sont certes conclus selon les procédures contractuelles les plus clas-

siques. Mais leur application relève de plus en plus de demandes ou d'attentes individuelles et elle peut prendre des formes très distinctes selon les individus ou les cas individuels. Ici, l'usage de l'accord par les salariés n'est jamais uniforme, contraignant ou impératif et les opportunités ou les choix définis par le salarié – selon ses besoins propres – contribuent souvent à lui donner vie». ¹

Autrement dit, la loi et/ou la négociation collective supposent que l'autonomie soit aussi le fait du salarié, de l'individu lui-même, ce qui ne va pas de soi dans le cadre du contrat de travail dont la spécificité est, rappelons-le, de constituer avant tout un contrat de subordination via lequel le salarié accepte le pouvoir de direction, de gestion et de sanction de l'employeur.

Si l'on va encore plus loin, la loi prend aussi en compte les pratiques autonomes des entreprises. Ainsi, des champs entiers relevant auparavant de la « pure » gestion (pratiques ou procédures de gestion qui n'entraient pas du tout dans le champ de la loi) se trouvent aujourd'hui encadrés ou réglementés. Guy Groux y voit un « volontarisme paradoxal » de l'État. Ce dernier n'a pas renoncé à intervenir mais, désertant la voie de la contrainte stricte, il crée par ailleurs des normes et des règles de plus en plus nombreuses qui, au lieu d'agir directement sur les conditions matérielles de la production (conditions de travail, expression des opérateurs dans l'atelier, heures supplémentaires, etc.), pèsent « plutôt à la périphérie de la production matérielle et technique (...) [et] se situent de plus en plus souvent en amont ou à la marge de la production matérielle » (Groux, 1999, p. 42). Son but est d'aménager le marché du travail pour en faire un contexte porteur à la fois de compétitivité économique pour les entreprises et de justice sociale pour les individus. Il est dès lors logique que la GRH soit très concernée par cette production de normes issue de l'État.

Par exemple, le recrutement, depuis le début des années 1990, se voit ainsi accorder par le législateur une attention soutenue. Le rapport Lyon-Caen² sur les pratiques de recrutement des entreprises s'inquiéta à l'époque de la montée en puissance de techniques

1. Delteil, Dieuaide, Groux, 2009, p. 38.

2. Rapport Lyon-Caen, *Les Libertés publiques et l'emploi*, Documentation française, coll. Rapports officiels, 1992.

relevant des parasciences et des intrusions abusives des recruteurs dans la vie privée des candidats. Une loi est donc venue réglementer la collecte d'informations et l'utilisation des techniques de sélection au cours du recrutement. Puis, une succession de textes a visé à combattre la discrimination (à l'embauche ou en général), en particulier la loi du 16 novembre 2001, plusieurs fois modifiée jusqu'en février 2014 (voir encadré 4.1) qui, définissant la discrimination, concerne l'essentiel des actes de GRH : gestion des carrières, rémunérations, appréciation, formation, emploi, etc. Elle élargit d'ailleurs la capacité des syndicats et associations à aller en justice en lieu et place d'un salarié ou d'un candidat victime de discrimination.

De même, le Défenseur des Droits, institution créée en 2011 et qui a pour double objectif de défendre les personnes dont les droits ne sont pas respectés et de permettre l'égalité de tou(te)s dans l'accès aux droits, pointe dans son rapport annuel 2014 le fait que plus de 50 % des réclamations qui lui ont été adressées dans le cadre de la lutte contre la discrimination concernaient l'emploi public (26,9 %), l'emploi privé (33,1 %) et la formation (1,9 %)¹. Même si cette thématique est peu abordée en gestion, le recrutement de personnels étrangers (notamment d'origine hors Union européenne) est aussi rendu bien plus complexe, coûteux et difficile du fait de durcissements successifs des conditions d'entrée et de séjour liés à la politique de la France en matière d'immigration. Par ailleurs, les formalités à remplir, les preuves à apporter (par exemple, prouver à Pôle Emploi que le candidat étranger recruté était bien « meilleur » que ses concurrents), le risque de se trouver en toute bonne foi en position d'employer des salariés en situation illégale, les taxes et redevances à verser à l'Office français de l'immigration et de l'intégration (OFII) au titre de l'embauche d'un salarié étranger, jouent un rôle dissuasif et pèsent sur les pratiques effectives des entreprises.

Enfin, la légalisation du *testing* comme mode de preuve devant un juge pénal dans les affaires de discrimination liées au monde du travail et la création du CV anonyme (loi du 31 mars 2006 sur l'éga-

1. Le Défenseur des droits, *Bilan annuel d'activité 2014*, 2015. Disponible sur <http://www.defenseurdesdroits.fr/>

lité des chances) touchent le cœur des pratiques de recrutement, jusqu'alors non concernées par la loi. Cette législation est clairement procédurale : elle encadre (ou aide les acteurs sociaux à encadrer) des procédures, des actes techniques de GRH auparavant laissés à la seule initiative et à la discrétion des employeurs. D'ailleurs – autre exemple d'articulation entre sources –, le texte sur le CV anonyme a été inspiré par les pratiques volontaristes et unilatérales de firmes telles qu'AXA, et le gouvernement s'est posé la question de sa relance et de sa généralisation à travers une expérimentation menée entre 2009 et 2010 sur 49 firmes volontaires¹. Ici, la loi se nourrit du terrain et une opposition frontale entre hétéronomie (règles produites extérieurement à l'entreprise) et autonomie (règles produites par l'entreprise elle-même ou en son sein à partir d'une consultation, d'une négociation effectuée auprès des salariés et/ou de leurs représentants) n'est plus guère pertinente.

**Encadré 4.1 – La législation relative
à la lutte contre les discriminations
(articles L. 1132-1 à L. 1132-3 du Code du travail)**

«L. 1132-1. Aucune personne ne peut être écartée d'une procédure de recrutement ou de l'accès à un stage ou à une période de formation en entreprise, aucun salarié ne peut être sanctionné, licencié ou faire l'objet d'une mesure discriminatoire, directe ou indirecte, telle que définie à l'article 1^{er} de la loi n° 2008-496 du 27 mai 2008 portant diverses dispositions d'adaptation au droit communautaire dans le domaine de la lutte contre les discriminations, notamment en matière de rémunération, au sens de l'article L. 3221-3, de mesures d'intéressement ou de distribution d'actions, de formation, de reclassement, d'affectation, de qualification, de classification, de promotion professionnelle, de mutation ou de renouvellement de contrat en raison de son origine, de son sexe, de ses mœurs, de son orientation ou identité sexuelle, de son âge, de sa situation de famille ou de sa grossesse, de ses caractéristiques génétiques, de son appartenance ou de sa non-appartenance, vraie ou supposée, à une ethnie, une nation ou une race, de ses opinions politiques, de ses activités syndicales ou mutualistes, de ses convictions religieuses, de son apparence physique, de son nom de famille, de son lieu de résidence ou en raison de son état de santé ou de son handicap.



1. Behaghel L., Crépon B., Le Barbanchon T., *Évaluation de l'impact du CV anonyme*, Centre de Recherche en Économie et Statistique, mars 2011.



L. 1132-2. Aucun salarié ne peut être sanctionné, licencié ou faire l'objet d'une mesure discriminatoire mentionnée à l'article [précédent] en raison de l'exercice normal du droit de grève.

L. 1132-3. Aucun salarié ne peut être sanctionné, licencié ou faire l'objet d'une mesure discriminatoire pour avoir témoigné des agissements définis aux alinéas précédents ou pour les avoir relatés.

Aucun salarié ne peut être sanctionné, licencié ou faire l'objet d'une mesure discriminatoire mentionnée à l'article L. 1132-1 pour avoir refusé en raison de son orientation sexuelle une mutation géographique dans un État incriminant l'homosexualité. (...)»

Enfin, des pratiques ou terminologies qui n'avaient jusqu'alors qu'un sens gestionnaire, porté par les seules entreprises, sont « polluées » par la législation qui, s'en emparant, leur donne un sens tout autre. Un cas emblématique est celui de la Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC). Le législateur a promu cette pratique, souhaitant que les entreprises anticipent au lieu de traiter les problèmes d'emploi « à chaud », c'est-à-dire de manière brutale sans avoir auparavant cherché à former, reconvertir ou faire évoluer les salariés dont l'emploi était réputé menacé ou pouvait le devenir. La loi Borloo (18 janvier 2005) a de fait rendu obligatoire, dans les entreprises employant au moins 300 salariés en France, une négociation triennale sur ce thème et a entraîné la signature de nombreux accords qui, là encore, vont témoigner d'une relation multiforme entre législation et pratiques internes d'entreprise :

« Au vu des monographies réalisées, la contrainte légale, loin d'emporter un usage mécaniste et déterministe, donne lieu à une variété de pratiques et de représentations. L'engagement dans un accord GPEC fait ainsi l'objet de perceptions variées que l'on peut situer sur un continuum allant de la conformation passive et d'un processus contraint à l'affirmation de la GPEC comme acte stratégique et opportunité. [...] Dans la plupart des cas étudiés toutefois, la contrainte réglementaire s'efface rapidement derrière l'ampleur des enjeux stratégiques sous-jacents aux accords signés. » (Grimand A., Malaquin, Oiry E., 2012, p. 73)

« La GPEC connaît un déploiement très contrasté selon les contextes d'activités, les modèles stratégiques, parfois au sein du même groupe

entre les différentes sociétés, sites ou Business Unit. Cette diversité est à hauteur des différences observées dans le niveau d'appropriation des accords. Cela montre à l'évidence qu'il n'y a pas de relation mécaniste, déterministe entre le droit et l'action et, qu'en matière de GPEC, la notion de « bonnes pratiques » relève si ce n'est de la fiction, du moins d'une notion à manipuler avec prudence. Confrontés à une règle de droit nouvelle, les acteurs réagissent de façon créative » (*ibid.*, p. 87).

Mais, outre qu'elle a bien « produit » de la négociation collective en entreprise (comme, à des degrés divers, la plupart des obligations de négocier instaurées depuis 1982), elle a transformé la notion même de GPEC en l'arrimant à celle de restructuration. Au point qu'il devint dans un premier temps difficile de sortir la GPEC du contexte du licenciement pour motif économique et de la rupture programmée de la relation d'emploi... alors qu'au contraire, dans son acception première, elle peut avoir pour but la préservation du lien d'emploi et se nourrir de pratiques de formation, de bilan de compétences, de VAE ayant comme finalité la mobilité interne. Or, « depuis la loi du 21 décembre 2006 de financement de la Sécurité sociale, les accords dits de GPEC constituent le siège – presque – naturel des départs volontaires »¹. Ils menacent de se substituer aux accords de méthode ou, de par leur moindre coût pour les entreprises, aux plus onéreux Plans de sauvegarde de l'emploi. Cette entrée en droit de la GPEC en promeut donc une vision presque exclusivement défensive et *in fine*, l'existence d'un accord de GPEC dans une entreprise n'y constitue pas une garantie de l'existence d'une « vraie » démarche de GPEC ! En outre, force est d'admettre que certains syndicats d'entreprise ont renforcé ce lien en tentant de faire annuler des plans de licenciement ou de restructuration au motif que les entreprises qui les mettaient en œuvre n'avaient pas signé l'accord de GPEC qui aurait précisément pu permettre d'éviter d'en arriver là. Et il a même fallu un arrêt de la chambre sociale de la Cour de cassation (30 septembre 2009) pour trancher le lien entre GPEC et PSE : « [...] la GPEC n'est pas une étape préalable aux procédures de licenciements collectifs et aux PSE qui obéissent à des

1. Lokiec P., « Départs volontaires, GPEC et licenciement pour motif économique », *Droit social*, n° 12, décembre 2008, p. 1239.

règles spécifiques et doit, de ce fait, être dissociée de leur gestion ». Ainsi, les entreprises et les partenaires sociaux s'approprient une règle de droit – sous la contrainte, mais aussi comme opportunité – issue d'une pratique de gestion dont elle s'est inspirée, mais qu'elle contribue aussi à transformer en retour.

2. Des questions non réglées

La loi n'est donc pas (plus) le seul mode pour produire règles et normes en France. Et les juristes, très attachés à une conception « moniste » de cette création, y sont très sensibles et voient souvent cette évolution comme une confusion des genres ou une dégradation :

« Si les juristes acceptent l'idée que l'État n'est pas le seul acteur en matière de production de règles, avec la négociation de conventions collectives par les organisations syndicales, ils ont beaucoup de mal à accepter l'idée d'un pluralisme juridique. »¹

Car pour eux, il y a bien une différence de nature entre norme juridique et norme sociale. La première est formelle et s'impose malgré tout à tous alors que, la plupart du temps, la seconde est « choisie » par l'organisation (qui peut choisir de s'y soumettre ou non) et reste relativement informelle (son respect n'est que rarement assorti de sanctions et n'est pas l'objet d'un appareil de contrôle).

Pour les sociologues, au contraire, le critère de juridicité (distinction entre normes juridique et sociale) n'est pas central. Leur conception de la « régulation », souvent empruntée à la théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud (voir encadré 4.2), est davantage plurielle et relativiste. Certes, comme les juristes, ils constatent une mutation dans la nature et la portée de la règle juridique, mais ils entrevoient que les normes sociales, techniques ou économiques peuvent avoir une portée quasi juridique et que « l'autoréglementation » pratiquée dans le monde des entreprises peut présenter un caractère très contraignant.

1. Bonafé-Schmitt, 1994, p. 339.

Encadré 4.2 – La régulation selon Jean-Daniel Reynaud

Pour Jean-Daniel Reynaud et les sociologues qui s'inspirent de son approche, il y a bien un postulat d'équivalence entre les sources de production de règles (juridiques, conventionnelles, autonomes, locales) et le terme même de dérégulation doit être employé avec précaution : « une règle plus souple, ou le remplacement d'une règle législative par une règle conventionnelle n'équivalent pas à une absence de règles ». Et, par exemple, quand il compare la convention collective et la loi, il en pointe davantage les similitudes que les oppositions. Car si la convention collective relève bien de l'ordre du contrat, et non de celui de la loi, ce contrat « a des caractéristiques très différentes d'un contrat commercial : d'abord, il engage dans une relation durable et conduira donc à des évolutions ; en second lieu, le produit de la négociation n'est pas un prix, mais des règles ; enfin, ces règles s'appliqueront à d'autres que ceux qui les ont signés ou que ceux que les signataires représentent : leur force normative est plus proche de la loi que du contrat. Enfin, au départ de la plupart des négociations, toute solution est impossible. Dans une négociation, les gens inventent quelque chose qui leur permet de sortir de l'impasse ».¹

Car au-delà des négociations collectives avec les partenaires sociaux, les entreprises peuvent s'engager dans des processus particulièrement exigeants de réglementation interne et de formalisation de leur fonctionnement... et qui concernent au premier chef la GRH. Ainsi, la norme ISO 9001 version 2008 comporte comme sa devancière un chapitre 6 « Gestion des ressources » incluant une dimension « GRH ». Elle insiste en particulier sur la nécessité de « pourvoir à la formation ou d'entreprendre d'autres actions pour acquérir les compétences nécessaires ». Et la notion de compétence est au cœur de sa logique puisque, contrairement aux précédentes, cette version de la norme préconise (plutôt que de formaliser par écrit tout ce qui doit être fait) de définir le niveau de qualification (ou de compétence) nécessaire pour tenir un poste, et de s'assurer ensuite que les titulaires du poste ont la qualification voulue (si nécessaire, grâce à la mise en œuvre de formations). Certes, la sanction subie par l'entreprise qui, lors d'un audit de certification, ne respecte pas les exigences de la norme, n'est pas d'ordre judiciaire ou fiscal. Mais est-elle moindre ? Perdre une certification ISO 9001

1. Reynaud J.-D., (entretien réalisé par Pezet E. et Louart P.), « De l'analyse des relations professionnelles à la théorie de la régulation sociale », *Annales des Mines – Gérer et comprendre*, n° 73, septembre 2003, p. 9.

est autrement plus pénalisant sur les plans commercial et réputationnel pour une firme que de payer une amende pour ne pas avoir respecté le « quota de 6 % » pour l'emploi de handicapés. Si nul n'oblige formellement une entreprise à briguer une certification ISO 9001 version 2008, lui est-il encore possible de se priver de ce standard minimal de confiance entre fournisseurs et donneurs d'ordres ? Peut-être en ira-t-il un jour de même pour les normes ISO spécifiquement consacrées à la GRH (ISO/TC 260), actuellement à l'étude sous l'égide de l'*American National Standards Institute* et pilotée pour la France par l'ANDRH¹ ?

Souvent, ces normes « volontaristes » viennent relayer et renforcer la loi : on parle ainsi d'internormativité (Pezet, Sénéchal, 2014) entre droit et management pour évoquer la manière dont des normes d'origines et de niveaux différents entrent en résonance, en synergie ou en concurrence les unes avec les autres. Ainsi, la loi française impose aux employeurs d'assurer la sécurité et de préserver la santé de leurs salariés (cela suppose notamment la mise en place d'une politique de prévention). Des référentiels tels que l'ILO-OSH 2001 (mis au point par le Bureau international du travail, lui-même émanation de l'Organisation internationale du travail initiée par l'ONU en 1919) ou l'OHSAS 18001:2007 (spécification britannique pour la gestion de la santé et de la sécurité dans le monde professionnel : *Occupational Health and Safety Assessment Series*) ont été développés pour guider les entreprises dans la mise en place d'une telle politique de prévention. La norme ILO-OSH 2001 préconise des « bonnes pratiques de prévention » et repose sur trois valeurs (personne, transparence et dialogue social) fortement inductrices de pratiques de GRH. Là encore, utiliser ces référentiels n'est en rien « obligatoire », mais devient de plus en plus fréquent dans des systèmes de management intégré QSSE (Qualité, Santé/Sécurité et Environnement) combinant par exemple ISO 9001:2008², ISO 14001:2004 et ILO-OSH 2001, à la fois arguments d'image (commerciale, sociale) et modes intégrés de pilotage organisationnel. Comme la loi, ces référentiels, normes ou spécifications ne prescrivent pas des comportements obligatoires ou

1. Dossier « Des normes ISO en GRH, pour quoi faire ? », *HR Square*, n° 4, mai-juin 2015.

2. Et bientôt, ISO 9001:2015 : la prochaine version de la norme sera publiée en septembre 2015.

conformes, mais donnent des orientations sollicitant de plus en plus une GRH sommée d'inscrire ses pratiques dans leurs cadres.

Les démarches dites de Responsabilité sociétale des entreprises constituent l'un des exemples les plus significatifs de l'internormativité et « l'accentuation du pluralisme normatif trouve, pour partie, son origine dans le développement du courant de la responsabilité sociale des entreprises (RSE). Ce courant a pour objet non pas l'État, mais le rapport existant entre la société civile et les entreprises et organisations la composant » (Pezet, Sénéchal, 2014, p. 11) : voir encadré 4.3.

Encadré 4.3 – La responsabilité sociale (ou sociétale) des entreprises (RSE)

Le mouvement de la RSE invite les acteurs de l'entreprise (et notamment les responsables des ressources humaines) à adopter et à poursuivre des comportements responsables sur les plans social et environnemental vis-à-vis de la société civile, tant aujourd'hui qu'à l'égard des générations futures. Né dans un contexte de mondialisation, il constate que les normes juridiques nationales, très disparates et enfermées dans un cadre strictement national, ne peuvent suffire à engendrer les comportements voulus. Il ne peut donc s'appuyer uniquement sur des normes juridiques (« *hard law* ») et il cherche à les compléter (là où elles sont présentes) ou à les dépasser par la mise en place d'une « *soft law* » transnationale (comme le sont aujourd'hui nombre d'activités économiques) qui transcende les limites territoriales : « Droit dur et droit mou se complètent pour réaliser le passage à la régulation internationale » (INTEFP, 2005, p. 10). Ce droit mou peut ainsi prendre des formes multiples, parmi lesquelles on peut entre autres citer :

- les chartes privées ou codes de bonne conduite qui formalisent et communiquent la démarche éthique qu'entend adopter l'entreprise ;
- les labels privés (souvent portés par des organisations non gouvernementales (ONG) : par exemple, la *Consumer Charter for Global Business* émise par l'ONG *Consumers International* (regroupement d'associations de consommateurs) ;
- les référentiels qui donnent ou non lieu à certification. Le plus célèbre d'entre eux est sans doute le Pacte mondial (*Global Compact*), code de conduite lancé par Kofi Annan, alors secrétaire général de l'ONU, en 2000 et qui comprend dix principes que les entreprises doivent s'engager à respecter, notamment dans les domaines des droits de l'homme (deux principes) ou des normes de travail (quatre principes). Mais il en existe bien d'autres. Ainsi, la norme ISO 26000 (non certifiante) donne des lignes directrices que les organisations sont invitées à suivre et qui portent sur sept questions centrales, parmi lesquelles les relations et conditions de travail, les droits de l'homme ou les communautés



et le développement local, qui concernent au premier chef la GRH. Le label LUCIE a été quant à lui développé en 2008 par Qualité France Association (une fédération d'associations de consommateurs) et est aligné sur la norme ISO 26000 dont il reprend les questions et peut faire l'objet d'évaluations par des organismes tels qu'AFNOR Certification ou l'agence de notation VIGEO. Ainsi, « les normes techniques [par différence avec les normes juridiques fondées sur le droit national et international] sont issues d'organismes dont la finalité est de produire des référentiels non juridiques et de les promouvoir auprès du plus grand nombre possible d'organisations. Dans le cadre des RH et de la RSE, il existe plus de 130 normes techniques » (Charpateau, Wiedemann-Goiran, 2012, p. 981) ;

– la notation sociale, calquée sur le modèle de la notation financière, propose d'évaluer les entreprises selon des critères sociaux et environnementaux (administrés par des agences dites de « notation sociale » telles que Vigeo, fondée et toujours présidée par l'ancienne secrétaire confédérale de la CFDT, Nicole Notat) ou de développement durable (par exemple les Agendas 21, destinés aux collectivités territoriales).

Ces organisations (agences de notation sociale et environnementale, ONG, entités transnationales telles que l'ONU) constituent ce que certains appellent les instances « monitoires » par analogie avec la procédure monitoire, à fin de révélation en vertu de laquelle, en droit médiéval, une instance supérieure (religieuse : le clergé) adressait une injonction aux paroissiens pour obtenir des témoignages dans le cadre d'un procès criminel. « Cette instance supérieure n'existe plus aujourd'hui. Les instances monitoires, telles les organisations non gouvernementales (Fédération internationale des droits de l'Homme, *Greenpeace*, Robin des bois, *Fair wear foundation*...) sont à la fois les témoins et les initiatrices du témoignage. Leur action se développe d'autant plus que les gouvernements eux-mêmes ont facilité la création de telles organisations » (Pezet, Sénéchal, 2014, p. 195).

Pour autant, cette internormativité accrue, transformation profonde dans les systèmes de production de règles, n'est pas sans poser de nombreuses questions ou sans présenter un certain nombre de risques. Nous souhaitons revenir rapidement pour finir sur les incertitudes et les dangers les plus connus que recèlent les mutations évoquées tout au long de ce chapitre.

– Tout d'abord, il existe un vrai risque de différenciation entre grandes entreprises et PME : nombre de contraintes juridiques ne concernent que les premières, de même que la plupart des « obligations de négocier » ou dispositifs incitatifs actuellement mis en place. Ce sont aussi les grandes entreprises qui, pour des raisons de moyens, de compétences

ou de visibilité, mettent en place les politiques volontaristes ou les dispositifs d'autoréglementation (procédures, référentiels, chartes éthiques, tableaux de bord sociaux) les plus structurés et les plus contraignants. Autrement dit, il y a de fortes chances que les contraintes autres que strictement économiques, de quelque source de régulation qu'elles émanent, pèsent davantage sur le responsable de ressources humaines d'une grande entreprise que sur son collègue de PME.

– Ensuite, la *soft law* n'a pas la force de contrainte, ni le caractère difficilement réversible de la *hard law*: quelle est son effectivité réelle? Une entreprise multinationale qui choisit d'imposer à l'ensemble de ses filiales et sites dans le monde des « bonnes pratiques » de GRH inspirées de la norme ISO 26000 contraint-elle plus et de manière plus efficace ses entités locales que ne le font des législations disparates et hétérogènes? Les normes managériales ont-elles davantage de finalités de communication externe et d'image institutionnelle que de réelle portée en interne? La notion même de « norme », empruntée au langage juridique, est-elle vraiment pertinente pour désigner des pratiques souvent unilatéralement adaptées par les firmes ou aisées à dénoncer, par exemple en cas de dégradation de la situation économique?

– Par ailleurs, la question du contrôle de l'application des règles n'est pas résolue. Elle se complique même dans la mesure où les accords collectifs, au-delà de leur respect par les parties, posent la difficulté de l'appréciation de leur contenu même, surtout quand le législateur n'a pas fixé d'objectif précis à atteindre. Par exemple, sur le thème de l'égalité professionnelle entre hommes et femmes, les entreprises de 50 salariés et plus doivent soit conclure un accord avec les partenaires sociaux représentatifs de l'entreprise, soit mettre en œuvre un plan d'action destiné à réduire les inégalités constatées dans le rapport de situation comparée, sous peine de devoir s'acquitter d'une pénalité financière pouvant aller jusqu'à 1 % de la masse salariale. Il est d'une part très difficile et lourd d'établir un bilan des réalités et, d'autre part, quand elles existent, les données mettent en évidence des résultats mitigés. Ainsi, en juillet 2014, seules 34,4 % des entreprises assujetties étaient couvertes par un accord ou un plan d'action¹ (ce taux

1. Conseil supérieur de l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes, *La négociation collective sur l'égalité professionnelle dans les entreprises de 50 à 300 salariés en 2012 et 2013*, La Documentation française, décembre 2014, p. 10.

croissant, une fois de plus, avec la taille des firmes). En outre l'analyse des accords montre une très forte disparité qualitative. Par exemple, une étude réalisée par la DIRECCTE Provence-Alpes-Côte-d'Azur sur 66 textes (59 accords et 7 plans d'action unilatéraux) en 2013 recense 11 textes modèles à caractère exemplaire ou innovant, 38 textes juridiquement conformes, mais dont les engagements sont peu contraignants, 13 textes non conformes en raison de l'absence d'un objectif de progression, d'un indicateur ou d'une mesure d'action pour chaque domaine d'action et 4 textes à renégocier car ne remplissant pas les obligations de la réglementation. Il est donc impossible de conclure que l'existence de ces textes suffit à garantir que non seulement la lettre, mais aussi l'esprit, de la règle sont bien respectés.

– La nécessaire et relativement nouvelle « articulation » entre loi et négociation (collective ou individuelle) pose de multiples problèmes désormais bien connus et évoqués, notamment par les juristes, bien placés pour constater les transformations, voire les ébranlements, que cette articulation impose au système de production de règles français. Ainsi, quelles concurrences ou incohérences entre les différents niveaux de régulation dès lors qu'une stricte relation hiérarchique n'existe plus entre eux ? De même, est-on certain que tous les acteurs incités à négocier sont aussi autonomes que l'exige une véritable négociation équilibrée ? Par exemple, des délégués syndicaux d'entreprise divisés, faiblement représentatifs et mobilisateurs, pas toujours formés de manière pointue sur les thèmes – souvent très techniques – sur lesquels ils doivent négocier des accords sont-ils réellement en mesure de peser sur le résultat de cette négociation, surtout quand ils savent qu'une délocalisation de l'entreprise peut résulter de leur refus de signer ? Les exemples de Renault, Goodyear ou encore Continental et Bosch, largement médiatisés, ont montré comment le « chantage à l'emploi »¹ (menaces de plan social, de fermeture de site ou, au contraire, promesses d'investissement) a pu être utilisé pour obtenir un assouplissement des 35 heures, un gel des salaires ou la mise en place d'une organisation du temps de travail en 4 x 8 (quatre équipes alternant sur des périodes de huit jours). De même, les textes sur la rupture conventionnelle du contrat

1. Leclerc A., « Bosch, Continental, Goodyear et autres histoires de chantage à l'emploi », *Le Monde*, 31 janvier 2013.

de travail stipulent: «L'employeur et le salarié peuvent convenir en commun des conditions de la rupture du contrat de travail qui les lie. La rupture conventionnelle, exclusive du licenciement ou de la démission, ne peut être imposée par l'une ou l'autre des parties» (art. L. 1237-11 du code du Travail). Mais les études réalisées par le Centre d'Études de l'Emploi montrent que le commun accord ne va pas de soi et que la rupture est souvent imposée à l'une des deux parties par l'autre (le plus souvent au salarié par l'employeur):

«Finalement, la sécurisation promise par les promoteurs de la RC [rupture conventionnelle] semble être à l'avantage de l'employeur. Celui-ci peut désormais procéder à des ruptures qui auraient été juridiquement litigieuses (ruptures s'apparentant au licenciement pour motif économique et personnel ou se rapprochant de la prise d'acte). En revanche, le salarié porteur d'un projet de mobilité n'est pas toujours en capacité d'imposer le dispositif à son employeur.» (Dalmasso *et al.*, 2012, p. 4)

– Bref, les conditions de production des accords collectifs et individuels qui se multiplient ne sont pas toujours garanties et le risque est de voir ces accords jouer un seul et unique rôle: légitimer et cautionner par la contractualisation l'hégémonie de valeurs et dispositifs managériaux déjà consacrés par la nécessité économique. Ces interrogations classiques sur le système français de relations professionnelles et sur la dissymétrie du rapport salarié-employeur suggèrent que la régulation – pour être réelle et ne pas masquer un pur arbitraire – suppose un équilibre des forces en présence difficile à réaliser. D'ailleurs, les rédacteurs du rapport publié par le Conseil d'analyse économique prônant la montée en puissance du droit contractuel au détriment du droit réglementaire en convenaient: cela suppose de «renforcer la légitimité des acteurs et développer la syndicalisation [des salariés]» (Barthélémy, Cette, 2010, p. 61).

– Enfin, la question de la mesure reste posée et plus lancinante que jamais pour le gestionnaire, et en particulier le gestionnaire des ressources humaines: quelle est l'efficacité économique des régulations sociales ainsi produites? La négociation collective est-elle plus «rentable» qu'une individualisation des pratiques? Les apports des accords passés avec les individus ou les partenaires sociaux (limitation des risques sociaux, amélioration du climat social et de la mobilisation, fidélisation des ressources humaines) valent-ils les coûts

(coût du processus même de négociation, des concessions faites, etc.) qu'ils ont pu engendrer? Respecter la loi est-il plus coûteux que sa transgression? L'obtention d'une certification ISO vaut-elle toutes les contraintes et les formalismes que crée la mise sous assurance qualité des processus RH? Et sait-on tout simplement mesurer «l'efficacité» d'une loi, d'une négociation, d'un outil de gestion? Cela a-t-il du sens de la mesurer à l'échelle du salarié, de l'entreprise, du territoire où elle se trouve, de la société toute entière? Faut-il la mesurer immédiatement ou faut-il attendre... et combien de temps? Personne n'est aujourd'hui d'accord sur ce que la loi sur les 35 heures, les accords de branche ou d'entreprise qu'elle a suscités, les aménagements d'horaires individuels qu'elle a permis, ont fait gagner ou perdre à la société française, aux entreprises, aux salariés concernés... voire à leur famille. Bref, la question de la «bonne GRH» reste toujours aussi complexe: quels critères? Quels indicateurs pour les saisir? Quelles finalités au service de quels acteurs ou, pour reprendre un terme aujourd'hui en vogue, de quelles «parties prenantes»? Et elle se fait d'autant plus complexe que l'on prend pleinement conscience de la multiplicité des sources et des niveaux de régulation qui contingentent l'action des gestionnaires des ressources humaines dans leur action... et dans leurs résultats.

■ Conclusion

Ce chapitre avait pour but de montrer, on l'aura compris, que «faire de la GRH» ne consiste pas seulement (principalement?) à posséder une technicité méthodologique ou une maîtrise exemplaire des outils (de recrutement, de rémunération, d'appréciation du personnel, d'élaboration des plans de formation, etc.). Car, moins que jamais l'acteur des ressources humaines ne peut se contenter d'être un pur expert de son domaine. La connaissance des «règles du jeu» (Reynaud, 1989) nous semble bien plus déterminante compte tenu de la diversité, de la complémentarité et de l'éclatement croissants des sources de régulation. Peut-on faire de la GRH sans connaître le droit du travail et ses rôles multiples (incitation, sanction, aubaines, cadre de référence), les démarches qualité et leurs exigences, la négociation collective, avec ses acteurs et ses règles, les courants de pensée et d'action socialement valorisants et leurs impacts RH? Peut-on encore parler d'un expert?

Conclusion

Il est d'usage d'introduire un manuel de gestion des ressources humaines par une définition de ce qu'est la GRH. Nous préférons pour notre part fournir cette définition en conclusion d'ouvrage. Celle que nous avons choisie correspond à un projet pédagogique dont nous avons cherché à montrer le bien-fondé :

« 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. »¹

En quoi aborder la GRH en termes de dilemmes, comme nous l'avons fait tout au long de ce livre, sert-il ce programme ? Est-ce utile, voire nécessaire, pour agir ? N'est-ce pas générateur de schizophrénie ou de paralysie ? Nous ne le pensons pas, et ce, pour deux raisons principales.

La première est que nous sommes convaincus que penser et structurer un dilemme engage un mode de raisonnement propice à l'action. Les deux termes d'un dilemme permettent de penser une alternative, de réduire la complexité du réel et de cerner l'univers des possibles. Ils débouchent sur des idéaux-types, des formes stylisées et extrêmes d'une réalité possible. Ils permettent de « simplifier » une question vaste et abstraite (« quels grands choix de GRH » ?) en la reformulant en interrogations précises dont les termes se situent entre des bornes contrastées et synthétiques. Ils confrontent au caractère contingent de tout choix, pour reprendre la thématique explorée au chapitre 1 : chaque pôle du dilemme, chaque branche de l'alternative comporte des atouts et des limites (c'est en cela qu'il y a dilemme). Choisir ou chercher un équilibre ne sera donc jamais une panacée, mais bien un compromis conscient de ce qui est préservé ou sacrifié, du prix à payer pour ce qu'on veut !

1. Brabet, 1993, p. 224.

La seconde raison tient à ce que les dilemmes évoqués dans cet ouvrage renvoient souvent à des niveaux d'analyse différents : le niveau local, voire individuel, le niveau organisationnel, le niveau sociétal, voire global. En cela, ils montrent qu'il est vraiment réducteur d'aborder la GRH en se bornant au périmètre de l'organisation. Les entreprises ne sont pas en interaction qu'avec des marchés ou des concurrents, elles sont aussi en interaction avec des sociétés et des institutions. Même les approches instrumentales, qui réduisent souvent la GRH à ses outils et négligent les environnements institutionnels, peuvent être analysées comme le produit de forces isomorphiques mimétiques ou normatives affectant la société toute entière. La prise en compte des pressions, liées aux dynamiques de professionnalisation ou aux efforts de promotion des prestataires de conseil, permet de mettre en perspective le caractère contingent des outils et d'identifier des degrés de liberté au regard du poids des contraintes. La multiplication des niveaux d'analyse permet de mesurer les marges de manœuvre qui restent aux différents acteurs, qu'ils soient externes ou internes à l'organisation. Les dilemmes aident à mieux cerner « les règles du jeu » (pour reprendre le titre de l'ouvrage de J.-D. Reynaud évoqué au chapitre 4) et invitent à identifier les acteurs, leurs logiques et leurs jeux autour des règles. Autrement dit, ils aident à faire le deuil d'une organisation qui serait toute-puissante en ses frontières et serait gouvernable sans tenir compte des individus ou collectifs qu'elle abrite, ni des cadres institutionnel ou sociétal dans lesquels elle s'inscrit. Or, c'est à ce prix, et à ce prix seulement, que la gestion des ressources humaines peut réellement devenir une « discipline des sciences *sociales* » et cesser d'être un savoir prescriptif et désincarné, impuissant et inopérant face à des cadres sociaux sans cesse en mouvement.

Bibliographie

ABEGGLEN J. G., *The Japanese Factory. Aspects of its Social Organization*, The Free Press, 1958.

ALLOUCHE J., CHARPENTIER M., GUILLOT-SOULEZ C., « Un panorama des études académiques sur l'interaction performances sociales/performances économiques et financières », *Actes du XV^e congrès de l'AGRH*, 1-4 septembre 2004.

AMABLE B., *Les cinq capitalismes*, Le Seuil, 2005.

ARTHUR J. B., "Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover", *Academy of Management Journal*, vol. 37, n° 3, 1994, pp. 670-687.

ARTHUR M. B., CLAMAN P. H., DEFILLIPPI R. J., "Intelligent Enterprise, Intelligent Careers", *Academy of Management Executive*, vol. 9, n° 4, 1995, pp. 7-22.

ATKINSON J., "Manpower Strategies for Flexible Organisations", *Personal Management*, vol. 16, n° 8, 1984, pp. 28-31.

BARET C., *Espace marchand et qualification du travail dans la grande distribution. Essai d'analyse sociétale*, Thèse de doctorat en Économie et sociologie du travail, Aix-Marseille, 1994.

BARTHÉLÉMY J., CETTE G., *Refondation du droit social : concilier protection des travailleurs et efficacité économique*, Conseil d'analyse économique, 2010.

BAUER M., BERTIN-MOUROT B., « Quelle alternative à la tyrannie du diplôme initial? », *Éducation permanente*, n° 114, 1993, pp. 43-49.

BECKER G. S., *Human Capital. A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education*, The University of Chicago Press, 1993.

BIBARD L., THÉVENET M., « Universalisme et contingence dans la GRH : la querelle des Anciens et des Modernes », *Actes du IV^e congrès de l'AGRH*, 18-19 novembre 1993.

- BONAFÉ-SCHMITT J.-P., « Pour une approche socio-juridique de la production des normes dans les relations de travail », *Droit et Société*, n° 27, 1994, pp. 337-344.
- BOUDREAU J. W., RAMSTAD P. M., *Beyond HR: The New Science of Human Capital*, Harvard Business School Press, 2007.
- BOUSSARD V., *Sociologie de la gestion. Les faiseurs de performances*, Belin, coll. « Perspectives Sociologiques », 2008.
- BRABET J., « La gestion des ressources humaines en trois modèles », in BRABET J. (coord.), *Repenser la gestion des ressources humaines ?*, Economica, coll. « Gestion », 1993, pp. 69-141.
- BRABET J., « Peut-on enseigner autre chose que le modèle instrumental en gestion des ressources humaines ? », *Annales des Mines – Gérer et comprendre*, n° 56, décembre 1999, pp. 72-85.
- BREWSTER C., “Comparative HRM: European views and perspectives”, *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 18, n° 5, 2007, pp. 769-787.
- BRUNSSON J., *The Organization of Hypocrisy: Talk, Decisions and Actions in Organizations*, Copenhagen Business School Press, 2003.
- CADIN L., GUÉRIN F., PIGEYRE F., PRALONG J., *Gestion des Ressources Humaines : pratique et éléments de théorie*, Dunod, 2012.
- CAPPELLI P., NEUMARK D., “Do High-Performance Work Practices Improve Establishment-level Outcomes?”, *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 54, n° 4, 2001, pp. 737-775.
- CAPPELLI P., *Talent on Demand: Managing Talent in an Age of Uncertainty*, Harvard Business School Press, 2008.
- CAPPELLI P., *The New Deal at Work: Managing the Market-driven Workforce*, Harvard Business School Press, 1999.
- CERDIN J.-L., *La cogestion des carrières*, Management & Société, coll. « Pratiques d’entreprises », 2015.
- CHAMBRIER L., HENRIET B., « Le partage de la fonction Ressources Humaines et ses dangers : Pour une fonction partagée mais autonome », *Actes du XI^e congrès de l’AGRH*, 16-17 novembre 2000.
- CHARPATEAU O., WIEDEMANN-GOIRAN T., « Normes en ressources humaines et responsabilité sociale des entreprises », *In*

- ALLOUCHE J. (coord.), *Encyclopédie des ressources humaines*, Vuibert, 2012 (3^e éd.), pp. 981-988.
- CHIAPELLO E., GILBERT P., *Sociologie des outils de gestion. Introduction à l'analyse sociale de l'instrumentation de gestion*, La Découverte, coll. « Repères », 2013.
- COASE R., "The Nature of the Firm" (1937), in Williamson O. E., Winter S. G. (coord.), *The Nature of the Firm. Origins, Evolution, Development*, Oxford University Press, 1993, pp. 18-33.
- DALMASSO R., GOMEL B., MÉDA D., SERVERIN E., « Les raisons de rompre un CDI par rupture conventionnelle », *Connaissance de l'emploi*, n° 97, octobre 2012.
- DARES, *La négociation collective en 2008*, Ministère du Travail, des Relations sociales, de la Famille, de la Solidarité et de la Ville, coll. « Bilans et Rapports », 2009.
- DAVIS G. F., *Managed by the Markets: How Finance Reshaped America*, Oxford University Press, 2009.
- DELPUECH C., KLARSFELD A., « L'apport de la théorie de la régulation sociale et de l'approche néo-institutionnelle à l'étude de la responsabilité sociale de l'entreprise », *Actes du XVIII^e congrès de l'AGRH*, 19-21 septembre 2007.
- DELTEIL V., DIEUAIDE P., GROUX G., « Les Relations professionnelles à l'épreuve de l'élargissement. L'Est : nouveau laboratoire des relations sociales? Résultats d'enquête auprès de firmes multinationales françaises implantées en Hongrie, Slovaquie et Roumanie », *Rapport de recherche pour le ministère du Travail, des Relations sociales, de la Famille, de la Solidarité et de la Ville*, 2009.
- DIMAGGIO P. D., POWELL W. W., "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields", *American Sociological Review*, vol. 48, n° 2, 1983, pp. 147-160.
- D'IRIBARNE P., *La logique de l'honneur : Gestion des entreprises et traditions nationales*, Le Seuil, 1989.
- DOERINGER P. B., PIORE M. J., *Internal Labor Markets and Manpower Analysis*, M. E. Sharpe, Inc., 1971.

- DUNLOP J. T., *Industrial Relations Systems*, Harvard Business School Press, 1958.
- EYMARD-DUVERNAY F., MARCHAL E., *Façons de recruter. Le jugement des compétences sur le marché du travail*, Métailié, 1996.
- EVANS P., DOZ Y. LAURENT A., *Human Resource Management in International Firms. Change, Globalization, Innovation*, Mac-Millan, 1991.
- FABI B., GARAND D.-J., PETTERSEN N., « La GRH : contingences davantage qu'universalité ? Opérationnalisation d'un modèle de contingence », *Actes du IV^e congrès de l'AGRH*, 18-19 novembre 1993.
- FERRARY M., « L'influence de la structure du capital humain de la firme sur ses pratiques de GRH », *Actes du XX^e congrès de l'AGRH*, 9-11 septembre 2009.
- FERRARY M., *Les déterminants stratégiques et organisationnels de la gestion des ressources humaines dans les banques : le rôle du capital social dans la co-production de services*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, HEC, 1997.
- GALAMBAUD B., *Si la GRH était de la gestion*, Liaisons, coll. « Entreprise & carrières », 2002.
- GAROCHE B., GOIN A., « Les accords et plans d'action relatifs au contrat de génération », *DARES Analyses*, n° 091, novembre 2014.
- GAVINI C., « Vers un droit interne d'entreprise ? », *Sociologie du travail*, n° 2, vol. XXXIX, 1997, pp. 149-169.
- GILBERT P., *L'instrumentation de gestion : la technologie de gestion, science humaine ?*, Economica, coll. « Gestion », 1998.
- GODELIER E., *Usinor-Arcelor. Du local au global*, Hermès, coll. « Finance Gestion Management », 2006.
- GRIMAND A., MALAQUIN M., OIRY E., *Accords GPEC : de la loi aux pratiques. Leçons tirées de 12 études de cas*, Groupe Alpha et Centre de Recherche en Gestion, octobre 2012.
- GROUX G., « L'Entreprise : conflit et régulation(s) », *Droit et société*, n° 41, 1999, pp. 43-45.

- GUÉRIN F., PIGEYRE F., GILBERT P., «La professionnalisation de la fonction RH. Mythe et limites», *Revue française de gestion*, vol. 35, n° 194, 2009, pp. 105-121.
- GUÉRIN G., WILS T., *Gestion des ressources humaines : du modèle traditionnel au modèle renouvelé*, Presses de l'Université de Montréal, 1992.
- HEINICH N., *L'Élite artiste. Excellence et singularité en régime démocratique*, Gallimard, 2005.
- HOFSTEDE G., *Culture's consequences: International Differences in Work-related Values*, Sage, 1980.
- ICHNIOWSKY C., SHAW K., PRENNUSHI G., "The Effects of Human Resource Management Practices on Productivity: A Study of Steel Finishing Lines", *The American Economic Review*, vol. 87, n° 3, 1997, pp. 291-313.
- INTEFP, *Les régulations sociales en devenir. Acteurs, conflits, efficacités?*, Paris, Les Débats de l'INTEFP, XXVI^e session internationale, avril-octobre 2005.
- KHAPOVA S. N., ARTHUR M. B., WILDEROM C. P. M., "The Subjective Career in the Knowledge Economy", In GUNZ H., PEIPERL M. (coord.), *Handbook of Career Studies*, Sage, 2007, pp. 114-130.
- LALLEMENT M., SPURK J., *Stratégies de la comparaison internationale*, CNRS Éditions, 2003.
- LAWLER III E. E., *Talent: Making People your Competitive Advantage*, Jossey-Bass, 2008.
- LAWLER III E. E., BOUDREAU J. W., *Effective Human Resource Management: A Global Analysis*, Stanford University Press, 2012.
- LEGGE K., *Power, Innovation and Problem-solving in Personnel Management*, MacGraw-Hill, 1979.
- LEWIS R. E., HECKMAN R. J., "Talent Management: A Critical Review", *Human Resource Management Review*, vol. 16, issue 2, June 2006, pp. 139-154.
- MCDUFFIE J. P., "Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production

- Systems in the World Auto Industry”, *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 48, n° 2, 1995, pp. 197-220.
- MAURICE M., SELIER F., SILVESTRE J.-J., *Politique d'éducation et organisation industrielle en France et en Allemagne*, PUF, coll. « Sociologies », 1982.
- MAYRHOFER W., BREWSTER C., MORLEY J., LEDOLTER J., “Hearing a different Drummer? Convergence of Human Resource Management in Europe. A Longitudinal Analysis”, *Human Resource Management*, vol. n° 21, 2011, pp. 50-67.
- MENGER P.-M., *Portrait de l'artiste en travailleur. Métamorphoses du capitalisme*, Le Seuil, coll. « La République des idées », 2003.
- MICHIE J., SHEEHAN M., “Business Strategy, Human Resources, Labour Market Flexibility and Competitive Advantage”, *International Journal of Human Resource Management*, vol. 16, n° 3, 2005, pp. 445-464.
- MILES R. E., SNOW C. C., “Twenty-First-Century Careers”, in ARTHUR M. B., ROUSSEAU D. M. (coord.), *The Boundaryless Career. A New Employment Principle for a New Organizational Era*, vol. 1, Oxford University Press, 1996, pp. 97-115.
- MINTZBERG H., *Structure et dynamique des organisations*, Éditions d'Organisation, 1982.
- MIRALLÈS P., *Le management des talents*, L'Harmattan, coll. « Entreprises et management », 2007.
- MONNEUSE D., GILBERT P., *La professionnalisation de la fonction RH. Intentions et réalisations*, Entreprise & Personnel, 2009.
- MORGAN G., *Images de l'organisation*, Presses de l'Université Laval, 1989.
- NOEL J., DROTTER S., *The Leadership Pipeline: How to Build the Leadership-powered Company*, Wiley, 2001.
- NOORDEGRAAF M., *Attention! Work and Behavior of Public Managers amidst Ambiguity*, Eburon Publishers, 2000.
- O'REILLY III C. A., PFEFFER J., *Hidden Value: How Great Companies Achieve Extraordinary Results with Ordinary People*, Harvard Business School Press, 2000.

- PETERS T., WATERMAN R., *Le Prix de l'excellence : les secrets des meilleures entreprises*, InterÉditions, 1983.
- PEZET E., SÉNÉCHAL J. (dir.), *Normes juridiques et normes managériales. Enjeux et méthode d'une nouvelle internormativité*, Droit et société, 2014.
- PFEFFER J., *Competitive Advantage Through People: Unleashing the Power of the Work Force*, Harvard Business School Press, 1994.
- PFEFFER J., SUTTON R., *Faits et foutaises en management*, Vuibert, 2007.
- PICHAULT F., NIZET J., *Les Pratiques de gestion des ressources humaines. Conventions contextes et jeux d'acteurs*, Le Seuil, coll. « Points Économie », 2013.
- PINK D. H., *Free Agent Nation: the Future of Working for Yourself*, Warner Books, 2002.
- PLANE J.-M., *Théorie des organisations*, Dunod, coll. « Topos », 2013.
- QUEINNEC E., IGALENS, J. (coord.), *Les organisations non-gouvernementales et le management*, Vuibert, coll. « Institut Vital-Roux », 2004.
- REYNAUD J.-D., *Les Règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, Armand Colin, coll. « U Sociologie », 1989.
- ROUSSEAU D. M., ARTHUR M. B., "The Boundaryless Human Resource Function: Building Agency and Community in the New Economic Area", *Organizational Dynamics*, vol. 27, issue 4, Spring 1999, pp. 7-18.
- SAMUELSON P., *Économie*, Économica, 1998.
- SAUSSOIS J.-M., *Théories des organisations*, La Découverte, coll. « Repères », 2012.
- SAXENIAN A. L., "Beyond Boundaries: Open Labor Markets and Learning in Silicon Valley", in ARTHUR M. B., ROUSSEAU D. M. (coord.), *The Boundaryless Career, A New Employment Contract for a New Organizational Era*, Oxford University Press, 1995, pp. 23-39.
- STAHL K. S., BJÖRKMAN I., *Global Talent Management: How Leading Multinationals Build and Sustain Their Talent Pipeline*, INSEAD, 2007.

- SUPIOT A., « Le droit du travail bradé sur le marché des normes », *Droit social*, n° 12, décembre 2005, pp. 1087-1096.
- ULRICH D. (*et al.*), *HR Transformation: Building Human Resources from the Outside In*, McGraw-Hill Professional, 2009.
- ULRICH D., BROCKBANK W., *The HR Value Proposition*, Harvard Business School Press, 2005.
- ULRICH D., *HR Champions. The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*, Harvard Business School Press, 1997.
- THOMPSON P., “The Trouble with HRM”, *Human Resource Management Journal*, vol. 21, n° 4, 2011, pp. 355-367.
- WHITLEY R., *Business Systems in East Asia: Firms, Markets and Societies*, Sage, 1992.
- WILENSKY H. L., “The Professionalization of Everyone?”, *American Journal of Sociology*, vol. 70, n° 2, 1964, pp. 137-158.
- WILLIAMSON O. E., *Markets and Hierarchies: Analysis and Anti-trust Implications*, The Free Press, 1976.
- WORLD BANK, *Doing Business 2015: Going Beyond Efficiency*, Washington D.C., World Bank, 2014.
- WRIGHT P. M., MCMAHAN G. C., MCWILLIAMS A., “Human Resources and Sustained Competitive Advantage: A Resource-based Perspective”, *International Journal of Human Resource Management*, vol. 5-2, May 1994, pp. 301-326.
- YOUNDT M., SNELL S., DEAN J., LEPAK D., “Human Resource Management, Manufacturing Strategy and Firm Performance”, *Academy of Management Journal*, vol. 39, n° 4, 1996, pp. 836-866.

Index

A

approche configurationnelle, 39

B

benchmarking, 14, 28-29

best fit, 32, 39

bureaucratie, 9, 12

C

capital humain général, 36

capital humain spécifique, 35, 37

capitalisme financier, 33, 54

centralisation, 78-79, 83, 86, 91

certification, 109, 116

concentration, 54, 78, 84, 86

configuration, 12, 18, 22-24

contrat psychologique, 43-44, 47, 58, 61

convention, 22, 30

convergent-divergences, 31

D

décentralisation, 67, 77, 79, 83, 91, 93

déconcentration, 84, 91

différenciation, 55

discrimination, 97, 104-105

droit interne, 94

E

externalisation, 25, 37, 63, 78

F

facteurs de contingence, 11-13, 15, 17-18, 25-26

flexibilité externe, 37, 42-43

flexibilité interne, 36-37, 42

G

GPEC, 27, 106-107

I

idéal-type, 9, 25, 42, 61

incitation, 99, 101, 116

institution, 26

instrumentation de gestion, 121-122

internormativité, 110-112

intervention de l'état, 93, 98

isomorphisme, 26-28

L

légifération, 97

logique de l'expertise, 70, 72, 76, 78, 83

logique du *business*, 66, 68, 70, 73-76, 78

M

marché du travail externe, 35-37, 43

marché du travail interne, 35, 50

mécanisme de coordination, 12

méthode Hay, 15

modèle de la contingence, 19

modèle instrumental, 15

N

New Public Management, 29

norme, 13, 26, 30, 103, 108, 110

norme ISO 9001, 109

norme juridique, 108

norme sociale, 108

O

one best way, 8-9, 13

organisation hypocrite, 26

outil de gestion, 30

P

production de normes, 103

professionnalisation, 29, 65, 70, 77-78, 91, 118

R

recrutement, 5, 8, 13, 24, 29, 51-52, 70, 74, 79, 103-105

régulation sociale, 98, 108

relations professionnelles, 31, 115

RSE, 111

S

stratégie RH, 39, 42

synthèse configurationnelle, 22

système de contrôle, 40

système d'engagement, 40

Économie - Gestion

- Allard-Poesi F., *Management d'équipe*, 3^e éd., 2012
 Almeida (d') N., Libaert T., *La communication interne des entreprises*, 7^e éd., 2014
 Bardon P., Libaert T., *Le lobbying*, 2012
 Bozzo C., *Le marketing industriel*, 2007
 Brana S., Cazals M., *La monnaie*, 3^e éd., 2014
 Brasseur M., *Le coaching en entreprise*, 2009
 Brée J., *Le comportement du consommateur*, 3^e éd., 2012
 Bressolles G., *L'e-marketing*, 2012
 Cadin L., Guérin F., *La gestion des ressources humaines*, 4^e éd., 2015
 Catellani A., Sauvajol-Rialland C., *Les relations publiques*, 2015
 Caumont D., *Les études de marché*, 4^e éd., 2010
 Caumont D., *La publicité*, 3^e éd., 2012
 Cocula F., *Introduction générale à la gestion*, 5^e éd., 2014
 Darpy D., *Le marketing*, 2^e éd., 2015
 Dejoux C., *Gestion des compétences et GPEC*, 2^e éd., 2013
 Dejoux C., *Management et leadership*, 2014
 Delpal F., Jacomet D., *Économie du luxe*, 2015
 Eber N., *Théorie des jeux*, 3^e éd., 2013
 Fenneteau H., *Enquête : entretien et questionnaire*, 3^e éd., 2015
 Gratacap A., *La gestion de production*, 2^e éd., 2002
 Jolivot A.-G., *Marketing international*, 2^e éd., 2013
 Lai C., *La marque*, 2^e éd., 2009
 Lamarque É., Maymo V., *Économie et gestion de la banque*, 2015
 Lapert D., Munos A., *Marketing des services*, 2^e éd., 2009
 Lebaron F., *Les indicateurs sociaux au XXI^e siècle*, 2011
 Léger J.-Y., *La communication financière*, 2010
 Leroy F., *Les stratégies de l'entreprise*, 4^e éd., 2015
 Libaert T., *Introduction à la communication*, 2^e éd., 2014
 Libaert T., Johannes K., *La communication corporate*, 2010
 Libaert T., *La communication de crise*, 4^e éd., 2015
 Libaert T., M.-H. Westphalen, *La communication externe des entreprises*, 4^e éd., 2014
 Lyonnet B., Senkel M.-P., *La logistique*, 2015
 Marcon C., Moinet N., *L'intelligence économique*, 2^e éd., 2011
 Maugeri S., *Théories de la motivation au travail*, 2^e éd., 2013
 Maugeri S., *Gouvernances*, 2014
 Mégard D., *La communication publique et territoriale*, 2012
 Méritet S., Vaujour J.-B., *Économie de l'énergie*, 2015
 Nizet J., Pichault F., *La coordination du travail dans les organisations*, 2012
 Petr C., *Le marketing du tourisme*, 2^e éd., 2015
 Peypoch N., Botti L., Solonandrasana B., *Économie du tourisme*, 2013
 Plane J.-M., *Théorie des organisations*, 4^e éd., 2013
 Poulon F., *La pensée économique de Keynes*, 3^e éd., 2011
 Urbain C., Le Gall-Ely M., *Prix et stratégie marketing*, 2009
 Soparnot R., *Organisation et gestion de l'entreprise*, 2^e éd., 2012
 Stimec A., *La négociation*, 2^e éd., 2011
 Walliser B., *Le parrainage : sponsoring et mécénat*, 2^e éd., 2010