

François Pichault
Jean Nizet

Les pratiques de gestion des ressources humaines

Conventions, contextes
et jeux d'acteurs

DEUXIÈME ÉDITION MISE À JOUR

Éditions du Seuil

COLLECTION DIRIGÉE PAR JACQUES GÉNÉREUX

ISBN 978-2- 7578-3844-0
(ISBN 978-2-02-034770-9, 1^{re} publication)

© Éditions du Seuil, 2000,
et juin 2013, pour la présente édition

Le Code de la propriété intellectuelle interdit les copies ou reproductions destinées à une utilisation collective. Toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite par quelque procédé que ce soit, sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants cause, est illicite et constitue une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Avant-propos à la deuxième édition

Cela fait plus de dix ans que paraissait la première édition de notre ouvrage consacré aux pratiques de gestion des ressources humaines¹ (GRH). Nous y présentions différents modèles susceptibles de mettre de l'ordre dans les pratiques concrètes d'engagement et de licenciement du personnel, d'évaluation, de formation, de gestion du temps de travail, etc. Nous proposons également de rendre compte de ces modèles en recourant à plusieurs approches sociologiques.

Nombreux sont nos collègues qui ont intégré dans leur enseignement les apports de cet ouvrage ; nombreux sont les étudiants ou les chercheurs qui les ont utilisés dans le cadre de mémoires, de doctorats, de recherches. Nous sommes honorés de l'écho et de l'intérêt que notre livre a suscités.

Les années passant, le sentiment de satisfaction a fait place à l'exigence que nous ressentions d'actualiser le contenu de l'ouvrage. Ce travail, reporté à plusieurs reprises, est à présent terminé. C'est une refonte importante de la problématique initiale que nous proposons aujourd'hui à nos lecteurs, et cela, pour trois raisons.

Tout d'abord, les années qui ont suivi la parution de l'ouvrage ont été marquées par la progression des recherches

1. *Les Pratiques de gestion des ressources humaines. Approches contingente et politique*, Seuil, « Points Essais », 2000.

– en gestion, en économie, en sociologie – autour de la *théorie des conventions*. La notion de « convention » nous est apparue bien plus riche que celle, plus commune, de « modèle » que nous utilisions alors pour élaborer la typologie des pratiques de GRH. La théorie des conventions fait ainsi son entrée dans la problématique de cette deuxième édition, à côté de la prise en compte des contextes et des jeux de pouvoir qui caractérisaient déjà la première édition. Ceci justifiait un nouveau sous-titre : à savoir « Conventions, contextes et jeux d'acteurs ».

De manière plus large, nous avons assisté au cours des dernières années à un *développement spectaculaire des recherches* – en particulier les recherches à dimension empirique (enquêtes, études de cas, observations, etc.) – portant sur les pratiques de GRH. Il était important de nous y référer et d'examiner dans quelle mesure la recherche récente permettait de mieux fonder, d'enrichir, ou encore de nuancer certaines des hypothèses émises dans la première version de l'ouvrage. Les travaux empiriques sont particulièrement abondants dans le cas des pratiques qui relèvent de ce que nous appelons désormais la « convention individualisante ». Les parties relatives à cette convention ont donc été particulièrement retravaillées.

Enfin, nous avons eu l'occasion, pendant toutes ces années, de transmettre et de débattre du contenu de l'ouvrage avec des publics très variés : étudiants universitaires en formation initiale ou continue dans différents pays et continents ; séminaires de dirigeants, de managers ou de syndicalistes ; commanditaires des recherches que nous menions au moyen du cadre d'analyse de l'ouvrage. Nous avons bénéficié également des échanges avec divers collègues qui nous faisaient l'honneur d'enseigner les mêmes contenus et de les mobiliser dans leurs recherches. Ces *multiples expériences, directes ou rapportées*, nous ont amenés à donner plus d'importance à certains points de la problé-

matique qui apparaissaient particulièrement intéressants, à réduire le poids d'autres éléments, voire à les écarter. Certaines appellations qui faisaient problème ont également été remplacées par d'autres (« convention discrétionnaire » plutôt que « modèle arbitraire », « convention délibérative » plutôt que « modèle conventionnel », etc.).

C'est ainsi un nouvel outil d'enseignement et de recherche que nous sommes heureux d'offrir à nos collègues et à nos (leurs) étudiants : un outil plus robuste, plus actuel, plus intéressant. Nous espérons qu'ils en tireront bénéfice.

François PICHULT et Jean NIZET
septembre 2012

CHAPITRE PREMIER

Jalons pour une analyse contextualiste des pratiques de GRH

Un certain nombre de difficultés attendent celui qui s'intéresse aux pratiques de gestion des ressources humaines d'un point de vue analytique, afin d'en décrire les différentes formes, de les mettre en rapport avec les autres composantes du fonctionnement de l'organisation, d'en comprendre les évolutions, etc. Le présent chapitre tente de mettre ces difficultés en relief, puis d'y apporter des solutions ; ceci nous conduit à présenter le cadre théorique et la méthode de l'ouvrage, ainsi que sa structure.

1.1. La GRH, un objet malaisé à saisir

Une manière parmi d'autres d'approcher les difficultés que pose l'analyse des pratiques de GRH consiste à s'interroger sur ce qu'est la GRH, à tenter d'en proposer une définition. Bournois et Brabet (1993) suggèrent ici une distinction utile, en considérant que le terme désigne tantôt un *corps de connaissances*, tantôt un *ensemble d'activités* exercées dans le cadre des organisations, en interdépendance plus ou moins étroite avec ces connaissances ; parmi ces activités, ils repèrent d'abord des *discours*, plus ou moins formalisés, portant sur des matières telles que le recrutement, la sélection, la rémunération, la formation du personnel, etc. ; ensuite des *pratiques* menées dans les mêmes matières. Cette

distinction est pertinente pour nous. Elle nous permet de préciser deux éléments : d'une part, notre ouvrage s'inscrit dans ce « corps de connaissances » dont parlent les auteurs ; d'autre part, il porte principalement sur ce qu'ils appellent, avec d'autres (Dietrich et Pigeyre, 2011), les « pratiques » de GRH, et plus accessoirement sur les « discours » plus ou moins formalisés que nous conviendrons d'appeler, dans la suite de l'ouvrage, des politiques de GRH.

Interrogeons-nous de manière un peu plus précise sur ces matières concernées tantôt par le développement des connaissances en GRH, tantôt par les politiques et les pratiques qui ont cours dans les organisations. Voyons ce qu'il en est du côté du « corps de connaissances » et, plus précisément, consultons quelques manuels de GRH, rédigés tant en langue française qu'en langue anglaise. On se trouve ici confronté à un paradoxe.

1.1.1. La tentation universaliste

En effet, bon nombre de ces manuels renvoient à ce qu'on peut appeler une conception *universaliste* de la GRH.

On peut distinguer en la matière différentes positions. La première, que nous qualifierons d'universalisme « naturalisant », repose sur la croyance selon laquelle il est évident de pratiquer la GRH d'une manière donnée, indépendamment de son contexte d'application : ainsi, selon certains manuels, la pratique du recrutement est subdivisée en plusieurs étapes immuables (définition des besoins, analyse des postes à pourvoir, appel à candidatures, réception et tri des CV, etc.). Une telle conception ne se pose à aucun moment la question de la faisabilité ni de la pertinence de ces préconisations pour des contextes aussi différents qu'une PME ou un grand hôpital, un pays européen ou asiatique. Cette position est sans doute devenue aujourd'hui de moins en moins scientifiquement tenable.

La deuxième, que l'on peut considérer comme l'universalisme « des bonnes pratiques », estime, sur la base de recherches comparatives, que certaines pratiques ou ensembles de pratiques donnent de meilleurs résultats que d'autres et peuvent ainsi davantage contribuer à la performance organisationnelle. Les travaux de Becker et Huselid (1998) ont ainsi popularisé la notion de « *high performance work systems* » désignant des systèmes supposés stimuler la performance organisationnelle. Une des premières incarnations de ce courant de pensée remonte sans doute à l'ouvrage de Tichy, Fombrun et Devanna (1982), qui recommandent le recours aux pratiques de sélection sous-tendues par les choix stratégiques, aux techniques d'évaluation et de rétribution individuelle de la performance, au développement des compétences orientées vers les résultats, etc. Des recherches continuent à être entreprises pour compléter la liste de ces bonnes pratiques : Sung et Ashton (2005) y ajoutent ainsi les programmes structurés d'intégration des nouveaux employés, la recherche de la diversité dans la composition de la force de travail, la pratique du *mentoring*, l'apprentissage de multiples métiers, etc. Bournois et ses collaborateurs (2007) effectuent un travail similaire sur les grandes entreprises françaises en valorisant, cette fois, la structuration de la fonction RH à l'international, l'utilisation de l'université d'entreprise comme outil stratégique de développement, la mise en place d'un système d'information RH, etc. Il est à noter que des différences notables subsistent, d'un auteur à l'autre, entre ces listes de « meilleures pratiques ».

Une troisième variante de l'universalisme repose plus subtilement sur le principe d'une convergence progressive des pratiques due à l'impact de pressions isomorphiques de différentes natures (DiMaggio et Powell, 1983) : à l'heure de l'internationalisation des marchés et de la constitution de groupes multinationaux, les pratiques de GRH finiraient

par se ressembler, étant donné l'influence nord-américaine en matière de normes professionnelles (formation des élites, associations, consultants, etc.) et de modes managériales (Brewster *et al.*, 2004 ; Pudelko et Harzing, 2007)¹. Nous parlerons dans ce troisième cas d'universalisme « de la convergence ».

Toutefois, quand il s'agit de faire le relevé des matières qui appartiennent à cette vision universaliste de la GRH, les auteurs ne sont guère sur la même longueur d'onde. Ainsi, tel manuel s'organise autour d'un nombre restreint de domaines – une demi-douzaine, par exemple, chez Amadiou et Rojot (1996) ou Dietrich et Pigeyre (2011) – tandis que tel autre couvre une gamme beaucoup plus considérable de matières – une douzaine chez Saint-Onge et Haines (2007), Dolan et ses collaborateurs (2002) ou Cadin et ses collaborateurs (2012) et près de vingt-cinq chez Sekiou et ses collaborateurs (2001), ces derniers incluant des domaines tels que la discipline, la créativité au travail, le leadership, ou encore le stress, sans oublier l'*Encyclopédie des ressources humaines* (Allouche, 2012), regroupant à elle seule plus de deux cent quatre-vingts entrées...

Nous venons d'essayer de cerner l'étendue des phénomènes que recouvre le terme GRH ; autrement dit, nous venons de tenter ce que les philosophes appellent une définition « en extension » ; qu'en est-il si nous nous

1. On notera qu'une telle hypothèse est cependant très contestée. Brewster (1995) avance ainsi l'idée de l'existence d'un modèle européen de GRH, marqué notamment par l'emprise du cadre légal et le rôle des organisations syndicales. Des travaux plus récents (Gooderham et Nordhaug, 2010 ; Mayrhofer *et al.*, 2011) vont jusqu'à préciser que ce modèle marque sans doute une direction générale, mais que les pratiques de GRH restent encore très diversifiées d'un cadre national à l'autre. Par ailleurs, nous insistons sur le fait que la plupart de ces recherches restent cantonnées aux filiales de grands groupes multinationaux, qui ne représentent qu'un très faible pourcentage des organisations que l'on peut rencontrer concrètement...

penchons sur la signification du terme, autrement dit, si nous tentons une définition « en compréhension » (Lalande, 1968) ?

Avant de chercher à approcher le sens de la notion, un commentaire s'impose sur le terme même. Il est loin d'être le seul en usage, tant dans la littérature que dans les discours et les pratiques concrètes : on rencontre également d'autres appellations comme « administration du personnel », « gestion du personnel », « gestion sociale », « politique sociale », « gestion stratégique des ressources humaines », etc. On se trouve donc face à une relative profusion de termes. Avec beaucoup d'auteurs, nous avons choisi de privilégier le terme « gestion des ressources humaines » qui nous semble le plus générique (les autres notions désignant, de manière plus spécifique, tel état de la GRH ou telle manière de la concevoir, etc.).

On ne trouve guère de définition satisfaisante du terme « gestion des ressources humaines ». En poursuivant sur ce point l'examen des manuels, on remarque que certains d'entre eux font l'impasse sur une telle définition (Heisler *et al.*, 1988 ; DeCenzo et Robbins, 1993 ; Gosselin *et al.*, 1992) : ils traitent de la GRH sans préciser le sens qu'ils accordent à la notion. D'autres – les plus nombreux – donnent au terme une signification fort large : elle concerne « l'humain et le social » (Sekiou *et al.*, 1992, p. 8), « les structures et les hommes » (Peretti, 2007, p. 9), ou elle a trait à « la régulation du travail dans les organisations » (Cadin *et al.*, 1997, p. 31), à la « gestion du travail et de l'emploi » (Weiss, 1993, p. 36), au « management des hommes dans les organisations » (Hunt, 1992, p. ix) ou encore à « l'ensemble des pratiques de planification, de direction, d'organisation et de contrôle des ressources humaines au sein de l'organisation » (Saint-Onge *et al.*, 2009, p. 4). De telles formulations nous semblent discutables, dans la mesure où bon nombre d'aspects du fonctionnement de l'organisation, généralement

considérés comme étrangers à la gestion des ressources humaines – à commencer par la manière dont le travail est divisé, coordonné (cf. § 2.1.1.) –, ont eux aussi des rapports étroits avec ces dimensions humaines et sociales, avec la « régulation du travail » que les auteurs présentent comme étant le propre de la GRH. Assurément, les limites qui séparent la GRH d'autres aspects du fonctionnement de l'organisation ou de la gestion de celle-ci sont floues, ambiguës... (Bournois et Brabet, 1993).

1.1.2. L'amalgame entre analyse et prescription

Un autre problème qui se pose lorsque l'on cherche à saisir la signification de la GRH est que l'on se trouve souvent face à des propos à la fois « analytiques » et « prescriptifs » : les auteurs nous livrent, sans établir de ligne de partage, à la fois des « jugements de fait » et des « jugements de valeur ». Parfois ces derniers sont explicités, dans une large mesure au moins. Ainsi, pour Ivancevich, la GRH se définit comme « le management efficace (*effective*) de l'homme au travail » (1995, p. 1) ; elle a donc d'emblée selon lui une visée prescriptive. Il en va de même pour Sekiou *et al.*, qui considèrent que « la GRH consiste en des mesures (politiques, procédures, etc.) et des activités (recrutement, etc.)... visant à une efficacité et une performance optimales de la part des individus et de l'organisation » (2001, p. 10). Belcourt et ses collaborateurs sont plus précis sur cette notion d'efficacité en plaidant, au début de leur manuel, pour que « les efforts en matière de GRH soient dirigés en vue de soutenir davantage la réalisation des objectifs concurrentiels de l'organisation » (1996, p. 4 ; la traduction est de nous). Ils rejoignent ainsi l'avis de beaucoup d'autres auteurs, selon lesquels les ressources humaines sont le seul véritable avantage

compétitif dont dispose l'entreprise (Storey et Sisson, 1993 ; Delery et Doty, 1996 ; Bolwijn et Kumpe, 1996 ; Becker et Gerhart, 1996). Plus souvent, les jugements de valeur, ou si l'on veut l'idéologie, sont présents implicitement ; ils transparaissent dans des « sens seconds » non maîtrisés, dans ce que les linguistes appellent les « connotations » des termes utilisés (Barthes, 1970). Plusieurs auteurs se sont attachés à dégager les principaux contenus idéologiques de la littérature dans le domaine de la gestion en général (Chanlat, 1998 ; Guest, 1994) et de la GRH en particulier (Le Mouël, 1991 ; Bournois et Brabet, 1993 ; Legge, 1995a ; Alvesson et Kärreman, 2007). Bournois et Brabet repèrent ainsi les thèmes suivants : la mise en avant de l'entreprise comme un tout plutôt que comme la résultante des intérêts particuliers des acteurs qui la constituent, « le mythe du consensus, de la cohérence (et) le refus des contradictions et des conflits », « le culte de la performance et de l'excellence (qui viennent) masquer les interrogations sur les finalités et le sens du travail », etc.

Pour résumer, ce tour d'horizon des définitions de la GRH a assurément apporté des éclaircissements tant en ce qui concerne le sens de la notion que la délimitation des phénomènes auxquels elle s'applique. Retenons notamment la distinction éclairante entre « corps de connaissances », « discours » et « pratiques ». Mais cet examen a surtout permis de repérer de multiples zones d'ombre. Ainsi, il n'est pas aisé de délimiter les matières qui font partie du domaine de la GRH ; il n'est guère plus facile de distinguer la GRH d'autres aspects du fonctionnement de l'organisation et de la gestion ; par ailleurs la réflexion en la matière risque d'être handicapée par la coexistence, quand ce n'est pas le mélange, de propos analytiques et prescriptifs. Est-il possible (souhaitable) d'éclairer ces zones d'ombre, de dépasser ces difficultés ?

1.1.3. Une tentative de distinction

En poursuivant la piste d'une définition en compréhension de la GRH, nous nous risquons ici, à titre heuristique et provisoire, à proposer une distinction générique entre deux domaines.

– d'une part, ce qui est de l'ordre de l'organisation du travail à réaliser : les tâches de l'opérateur sont-elles plus ou moins spécialisées ? Celui-ci a-t-il une marge de manœuvre dans la réalisation de son travail ? Doit-il suivre des instructions qui lui sont données par son chef ? Doit-il appliquer des règles ou atteindre des objectifs préalablement fixés ? Est-il amené à échanger fréquemment avec ses collègues et à travailler en équipe ? Est-il censé fonder son travail sur sa seule expertise ? Les décisions relatives au travail sont-elles décentralisées ou au contraire centralisées chez certains acteurs ?, etc.

– d'autre part, ce qui est relatif aux conditions dans lesquelles s'exerce le travail : comment l'opérateur est-il recruté ? Combien est-il payé ? Quelle formation suit-il ? Quels sont ses horaires ? Quelles sont les étapes de sa carrière ? Comment ses droits sont-ils défendus ?, etc. On retrouve ici les pratiques classiques de la gestion des ressources humaines.

Ces deux domaines, quoique en interaction, connaissent des rythmes d'évolution différents : c'est la raison pour laquelle il paraît utile, sur le plan de l'analyse, de les distinguer. L'organisation du travail se transforme nécessairement de façon lente et progressive, souvent avec difficulté, car il s'agit de modifier les routines en vigueur au bas de l'organisation¹, en d'autres termes la façon concrète dont travaillent les opérateurs. La GRH se transforme plus aisément : l'appel à un consultant, par exemple, permet de

1. D'aucuns voient malgré tout les routines organisationnelles comme une source de changement continu dans la mesure où elles offrent une base à partir de laquelle les réflexions et réactions quotidiennes des personnes concernées peuvent se construire (Feldman, 2000).

mettre en place assez rapidement un nouveau programme de formation, un nouveau système d'évaluation, une nouvelle grille salariale ou une nouvelle procédure d'engagement. La plus grande facilité avec laquelle s'effectue le changement en matière de GRH conduit d'ailleurs bon nombre de responsables à privilégier ce domaine pour y mener des projets de changement, dans la mesure où leurs effets sont plus immédiatement visibles, voire tangibles.

Cette distinction, utilisée essentiellement à titre exploratoire rappelons-le, permettra d'articuler la suite de notre réflexion en partant de l'organisation du travail pour déboucher ensuite sur les questions de GRH. Contentons-nous pour l'instant d'y associer la métaphore de l'iceberg, l'organisation du travail correspondant à la partie immergée de celui-ci, la GRH à la partie davantage émergée, donc plus visible...

1.2. Le choix d'une posture analytique

Poursuivons la réflexion en nous situant par rapport à la dernière difficulté que nous avons énoncée : celle de la coexistence, parfois du mélange, entre jugements de fait et jugements de valeur, entre le registre de l'analyse et celui de la prescription.

Les philosophes nous apprennent qu'on a affaire ici à une distinction ancienne, qui remonte probablement à la philosophie grecque et qui a été approfondie par de nombreux penseurs (Boyer, 1998). La plupart d'entre eux s'accordent aussi à considérer qu'il s'agit de registres de discours – et, au-delà des discours, de projets humains – de natures différentes, qui ont l'un et l'autre des critères de validité spécifiques (Ladrière, 1997) ; il n'existe pas entre eux de lien logique simple, ainsi « des prémisses purement factuelles paraissent impuissantes à engendrer des conclusions normatives : de ce qui est à ce qui doit être, la

conséquence n'est pas bonne », estime en particulier Boyer (1998, p. 82). En d'autres termes, la simple description des faits ne peut pas commander directement le choix des normes, des valeurs. *A fortiori*, la description ne peut-elle pas être mélangée, confondue, avec les valeurs.

Nous avons choisi, dans cet ouvrage, de privilégier le registre analytique. Notre propos se situera donc quasi entièrement dans l'ordre de l'élaboration des faits, de leur explication, de leur interprétation.

La démarche analytique comporte à nos yeux deux composantes : une première plus « concrète » d'observation, d'élaboration des faits et une seconde plus « abstraite » d'interprétation, d'explication de ces mêmes faits. Il s'agit donc de passer de l'empirique au théorique (c'est ce que nous ferons dans les parties les plus « inductives » de notre travail) et inversement (pour les parties les plus « déductives »).

Si nous accordons ainsi la *priorité à l'analyse*, c'est que nous savons qu'une partie importante des lecteurs de cet ouvrage est constituée de (futurs) praticiens dans le domaine des formations, de l'évaluation, du recrutement et de la sélection. Inévitablement – et heureusement – ces personnes prennent (prendront) des décisions, mènent (mèneront) des actions qui se réfèrent à des normes, à des valeurs. La composante prescriptive est donc inéluctable en matière de GRH ; elle est aussi, de notre point de vue, parfaitement estimable. Mais, répétons-le, elle doit être distinguée de l'analyse – distinguée et articulée. Aussi, si nous avons choisi de nous situer au plan de l'analyse, nous ne négligeons nullement les *liens* que ce registre entretient avec celui des *valeurs*, des *normes* et donc de l'*action*¹.

1. La distinction entre les deux registres nous invite aussi à réfléchir à un autre ordre de questions : en quoi les normes, les valeurs peuvent-elles – ou doivent-elles – orienter le travail d'analyse ? C'est donc la relation inverse de la précédente qui est en cause ici : non plus le lien « analyse →

Nous proposerons cette articulation dans les conclusions de l'ouvrage.

1.3. De l'universalisme au contextualisme

Venons-en aux difficultés concernant la délimitation du domaine, la signification du terme. Nous avons choisi de les dépasser en optant pour une définition générique de la GRH et en nous écartant de la conception universaliste présentée plus haut : selon nous, les pratiques de GRH sont relativement diversifiées. D'un point de vue plus prescriptif, nous défendons également l'idée qu'il est plus opportun d'envisager l'intervention en matière de GRH à partir de ce postulat de diversité qu'à partir du postulat inverse : celui de l'universalisme. Bref, il est à la fois plus éclairant pour l'analyse et plus utile pour l'action de partir de l'idée qu'il n'existe pas une seule mais bien *plusieurs* GRH.

Notre projet, avec cet ouvrage, consiste à décrire de la manière la plus précise possible cette diversité des pratiques et à en rendre compte. Cette diversité signifie aussi que nous postulons que la définition de la GRH varie d'une situation à l'autre. Cela vaut pour la définition « en extension » : les matières qui constituent la GRH diffèrent fortement d'une situation à l'autre ; il n'est donc pas pertinent d'avancer une liste de pratiques qui seraient, en soi, constitutives de *la* GRH. Cela vaut aussi pour la définition « en compréhension » : les significations dont sont porteuses les pratiques de GRH varient également d'une situation à l'autre, et il en

prescription », mais bien le lien « prescription → analyse ». Sur cette question, nous adoptons une position proche de celle du sociologue allemand Max Weber qui préconise deux attitudes : (a) il invite à reconnaître que des choix de valeurs sont à la base, à la source du travail de recherche, mais (b) il suggère aussi que, dans la conduite même de ce travail, les valeurs soient en quelque sorte neutralisées, mises entre parenthèses (Aron, 1967).

va de même pour les liens que ces pratiques entretiennent avec d'autres aspects du fonctionnement de l'organisation et de la gestion de celle-ci.

Nous ne sommes pas les seuls à adopter ce type de position. Plusieurs auteurs, notamment depuis les années 1970, se sont interrogés sur la diversité des pratiques de GRH. Il n'existe pas pour eux une seule mais bien plusieurs manières de concevoir et de pratiquer la gestion des ressources humaines, que ce soit à partir d'un point de vue macrosocial ou en relation avec le cycle de vie des organisations¹.

1.3.1. L'évolution de l'informel au formel

Parmi ceux qui abordent la question de l'évolution des pratiques de GRH d'un point de vue macrosocial, certains (Petit *et al.*, 1993) vont introduire une opposition entre pratiques informelles et formelles de GRH. Les premières, caractérisées par une grande adaptabilité et une faible complexité, permettent une régulation continue des activités de travail ; en revanche, elles favorisent la subjectivité, accroissent les risques de discrimination et de favoritisme et ne peuvent guère servir de base fiable à une administration du personnel. Les secondes se veulent plus rigoureuses, en fonction de critères clairement définis, autorisant la planification et le contrôle des activités et, par conséquent, la mesure et l'amélioration de la contribution de l'employé

1. Il nous faut aussi signaler les travaux qui s'attachent à faire apparaître les différences dans la manière dont les ressources humaines sont gérées dans différents contextes nationaux, et qui tentent d'expliquer ces différences par des facteurs culturels, politiques, réglementaires, ou encore relatifs aux types de structures organisationnelles, etc. (Maurice *et al.*, 1982 ; Hofstede, 1991 ; Tyson *et al.*, 1993 ; Begin, 1993). Nous ferons état plus loin des résultats de certains de ces travaux (cf. chapitre 5).

aux objectifs de l'organisation ; toutefois, la complexité et la rigidité des mécanismes ainsi mis au point risquent d'ouvrir la voie à diverses réactions de résistance face à ce qu'il est convenu d'appeler une « tentative de codification du social » (De Coster, 1999, p. 169-170). La tendance est évidemment, d'un point de vue historique et macrosocial, à la formalisation progressive des pratiques (Lawrence, 1985 ; Tyson et Fell, 1986 ; Besseyre des Horts, 1987).

1.3.2. Évolution : de l'administration du personnel au développement des ressources humaines

Une deuxième manière de décrire l'évolution des pratiques de GRH est de recourir à l'opposition entre administration du personnel et développement des ressources humaines. La synthèse proposée à cet égard par Warnotte (1997) montre que le passage d'un pôle à l'autre dépend étroitement de la mutation des formes d'organisation du travail.

Le pôle « administration » se centre sur les problèmes posés par le contrat de travail. S'élaborent ainsi des systèmes de contrôle et de stimulation du personnel dont l'objectif est de réduire les phénomènes de résistance dans l'exécution du travail : rédaction de règlements de travail, de manuels de procédures, etc. ; planification des effectifs via des analyses de postes formalisées, etc. ; rémunération au rendement, calcul des primes, détermination des avantages extra-légaux, gestion des œuvres sociales (cafétérias, cantines, etc.). Le champ d'action de l'administration du personnel s'étend, parallèlement au développement de la législation sociale et à l'instauration des conventions collectives, aux politiques de sécurité et d'hygiène, à la réglementation du temps de travail, à la protection des droits syndicaux, etc.

À l'inverse, le pôle « développement » donne la primauté

aux problèmes de gestion des compétences, de formation, de plans de carrière, d'évaluation du personnel, de communication, d'*incentives* (« motivation »). La question de la sélection prend le pas sur celle du mode de recrutement tandis que les politiques de mobilité, notamment en ce qui concerne les cadres « à haut potentiel », deviennent un *leit-motiv*. La gestion des ressources humaines va alors affirmer sa vocation managériale par le biais d'une participation plus étroite aux responsabilités de direction, tant au niveau de la définition des politiques que de leur mise en œuvre. Comme le notent Youndt et ses collaborateurs (1996), l'administration du personnel privilégie les procédures standardisées et la minimisation des coûts tandis que le développement des ressources humaines favorise l'acquisition de compétences. Le premier modèle raisonne en termes d'équité interne (homogénéité des situations à l'intérieur de l'organisation), le second en termes d'équité externe (correspondance avec les situations existant à l'extérieur de l'organisation).

De son côté, Morville (1985) développe un mouvement analogue vers une individualisation progressive du lien salarial, passant notamment par l'introduction des modes de rémunération variables, l'insistance sur la logique des compétences en matière de recrutement et de formation, les plans de carrière, le court-circuit des formes traditionnelles de régulations sociales par le biais des cercles de qualité, etc. Sparrow et Hiltrop (1994) montrent clairement que ce mouvement d'individualisation va de pair avec une décentralisation de la négociation collective au niveau de l'entreprise.

1.3.3. *L'opposition entre modèles hard et soft*

Une autre distinction a été proposée par Storey (1987) et reprise par divers auteurs (Legge, 1995a ; Truss *et al.*, 1997) entre modèles *hard* et *soft* de gestion des ressources

- P3041. L'Abandon, *Peter Rock*
P3042. Allmen et le diamant rose, *Martin Suter*
P3043. Sur le fil du rasoir, *Oliver Harris*
P3044. Que vont devenir les grenouilles?, *Lorrie Moore*
P3045. Quelque chose en nous de Michel Berger
Yves Bigot
P3046. Elizabeth II. Dans l'intimité du règne, *Isabelle Rivère*
P3047. Confession d'un tueur à gages, *Ma Xiaquan*
P3048. La Chute. Le mystère Léviathan (tome 1), *Lionel Davoust*
P3049. Tout seul. Souvenirs, *Raymond Domenech*
P3050. L'homme naît grâce au cri, *Claude Vigée*
P3051. L'Empreinte des morts, *C.J. Box*
P3052. Qui a tué l'ayatollah Kanuni?, *Nairi Nahapétian*
P3053. Cyber China, *Qiu Xiaolong*
P3054. Chamamé, *Leonardo Oyola*
P3055. Anquetil tout seul, *Paul Fournel*
P3056. Marcus, *Pierre Chazal*
P3057. Les Sœurs Brelan, *François Vallejo*
P3058. L'Espionne de Tanger, *María Dueñas*
P3059. Mick. Sex and rock'n'roll, *Christopher Andersen*
P3060. Ta carrière est fi-nie!, *Zoé Shepard*
P3061. Invitation à un assassinat, *Carmen Posadas*
P3062. L'Envers du miroir, *Jennifer Egan*
P3063. Dictionnaire ouvert jusqu'à 22 heures
Académie Alphonse Allais
P3064. Encore un mot. Billets du Figaro, *Étienne de Montety*
P3065. Frissons d'assises. L'instant où le procès bascule
Stéphane Durand-Souffland
P3066. Y revenir, *Dominique Ané*
P3067. J'ai épousé Johnny à Notre-Dame-de-Sion
Fariba Hachtroudi
P3068. Un concours de circonstances, *Amy Waldman*
P3069. La Pointe du couteau, *Gérard Chaliand*
P3070. Lila, *Robert M. Pirsig*
P3071. Les Amoureux de Sylvia, *Elizabeth Gaskell*
P3072. Cet été-là, *William Trevor*
P3073. Lucy, *William Trevor*
P3074. Diam's. Autobiographie, *Mélanie Georgiades*
P3075. Pourquoi être heureux quand on peut être normal?
Jeanette Winterson
P3076. Qu'avons-nous fait de nos rêves?, *Jennifer Egan*
P3077. Le Terroriste noir, *Tierno Monénembo*
P3078. Féerie générale, *Emmanuelle Pireyre*
P3079. Une partie de chasse, *Agnès Desarthe*

- P3080. La Table des autres, *Michael Ondaatje*
P3081. Lame de fond, *Linda Lê*
P3082. Que nos vies aient l'air d'un film parfait, *Carole Fives*
P3083. Skinheads, *John King*
P3084. Le bruit des choses qui tombent, *Juan Gabriel Vásquez*
P3085. Quel trésor!, *Gaspard-Marie Janvier*
P3086. Rêves oubliés, *Léonor de Recondo*
P3087. Le Valet de peinture, *Jean-Daniel Baltassat*
P3088. L'État au régime. Gaspiller moins pour dépenser mieux
René Dosière
P3089. Refondons l'école. Pour l'avenir de nos enfants
Vincent Peillon
P3090. Vagabond de la bonne nouvelle, *Guy Gilbert*
P3091. Les Joyaux du paradis, *Donna Leon*
P3092. La Ville des serpents d'eau, *Brigitte Aubert*
P3093. Celle qui devait mourir, *Laura Lippman*
P3094. La Demeure éternelle, *William Gay*
P3095. Adulte jamais, *Pier Paolo Pasolini*
P3096. Le Livre du désir. Poèmes, *Leonard Cohen*
P3097. Autobiographie des objets, *François Bon*
P3098. L'Inconscience, *Thierry Hesse*
P3099. Les Vitamines du bonheur, *Raymond Carver*
P3100. Les Trois Roses jaunes, *Raymond Carver*
P3101. Le Monde à l'endroit, *Ron Rash*
P3102. Relevé de terre, *José Saramago*
P3103. Le Dernier Lapon, *Olivier Truc*
P3104. Cool, *Don Winslow*
P3105. Les Hauts-Quartiers, *Paul Gadenne*
P3106. Histoires pragoises, *suivi de Le Testament*
Rainer Maria Rilke
P3107. Œuvres pré-posthumes, *Robert Musil*
P3108. Anti-manuel d'orthographe. Éviter les fautes
par la logique, *Pascal Bouchard*
P3109. Génération CV, *Jonathan Curiel*
P3110. Ce jour-là. Au cœur du commando qui a tué Ben Laden
Mark Owen et Kevin Maurer
P3111. Une autobiographie, *Neil Young*
P3112. Conséquences, *Darren William*
P3113. Snuff, *Chuck Palahniuk*
P3114. Une femme avec personne dedans, *Chloé Delaume*
P3115. Meurtre au Comité central, *Manuel Vázquez Montalbán*
P3116. Radeau, *Antoine Choplin*
P3117. Les Patriarches, *Anne Berest*
P3118. La Blonde et le Bunker, *Jakuta Alikavazovic*
P3119. La Contrée immobile, *Tom Drury*