

BUSINESS SCHOOL

Patrice LAROCHE
Loris GUERY
Yves MOULIN
Marc SALESINA
Anne STÉVENOT

Préface de Jacques IGALENS

GRH

Théories et nouvelles pratiques
de la fonction RH

2^e édition

+ EN LIGNE



- Questions ouvertes avec corrigés
- Études de cas avec corrigés

deboeck B
SUPÉRIEUR

GRH

Besanko D., Dranove D., Shanley M., Schaefer S., *Management stratégique. Principes économiques fondamentaux pour manager*

Bessière V., Stéphany É., *Le crowdfunding. Fondements et pratiques, 2^e édition*

Bessière V., Stéphany É., *Le financement de l'innovation. Nouvelles perspectives théoriques et pratiques*

Beysül A., Mandou C., *Investissement et financement de l'entreprise*

Chabot M., Python, *Pour le management, l'économie et la finance*

Hafied F., *Capital-risque et financement de l'innovation. Évaluation des start-ups, modes de financement, montages*

Lacoste D., *Les 10 notions clés de la stratégie d'entreprise*

Laroche P., Guery L., Moulin Y., Salesina M., Stévenot A., GRH, *Théories et nouvelles pratiques de la fonction RH, 2^e édition*

Lehmann P.-J., Constant A., Pottier F., *Toute la gestion de l'entreprise, Comptabilité, finance, contrôle de gestion*

Melka L., *Big Data et plateformes, La nouvelle économie des données*

Melka L., *L'investissement à impact, La finance au service d'une société meilleure*

Neysen N., *Stratégie des organisations*

Parmentier G., Gandia R., *Stratégies et business models à l'ère digitale*

Raffournier B., *La consolidation des comptes selon les IFRS*

Stolowy H., Lebas M.J., Ding Y., Langlois G., *Comptabilité et analyse financière, Une perspective globale, 4^e édition*

BUSINESS SCHOOL

Préface de Jacques IGALENS

Patrice LAROCHE
Loris GUERY
Yves MOULIN
Marc SALESINA
Anne STÉVENOT

GRH

**Théories et nouvelles pratiques
de la fonction RH**

2^e édition

deboeck **B**
SUPÉRIEUR

Ressources numériques :

- Questions ouvertes avec corrigés
- Études de cas corrigées

Repérez les ressources numériques dans votre livre



lienmini.fr/ressourcesnum-dbs

Accédez directement à votre ressource :

Flashez le code avec votre
téléphone ou votre tablette



OU

Tapez l'URL
dans votre navigateur



Pour toute information sur notre fonds et les nouveautés dans votre domaine de spécialisation, consultez notre site web : **www.deboecksuperieur.com**

© De Boeck Supérieur s.a., 2024
Rue du Bosquet 7, B-1348 Louvain-la-Neuve

Tous droits réservés pour tous pays.

Il est interdit, sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, de reproduire (notamment par photocopie) partiellement ou totalement le présent ouvrage, de le stocker dans une banque de données ou de le communiquer au public, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit.

Dépôt légal :

Bibliothèque nationale, Paris : août 2024

Bibliothèque royale de Belgique, Bruxelles : 2024/13647/092

ISSN 1782-8147

ISBN 978-2-8073-3422-9

SOMMAIRE

INTRODUCTION

QU'EST-CE QUE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ?.....	9
---	---

PARTIE 1

GARANTIR ET MAINTENIR L'ADÉQUATION ENTRE RESSOURCES ET BESOINS DE MAIN-D'ŒUVRE

CHAPITRE 1. LES ENJEUX STRATÉGIQUES DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES.....	23
CHAPITRE 2. L'ADÉQUATION QUANTITATIVE ET QUALITATIVE.....	67
CHAPITRE 3. L'ADÉQUATION TEMPORELLE ET SPATIALE.....	137

PARTIE 2

SUSCITER, ÉVALUER ET RÉTRIBUER LES PERFORMANCES INDIVIDUELLES ET COLLECTIVES

CHAPITRE 4. LA MOBILISATION ET LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL.....	175
CHAPITRE 5. LA PERFORMANCE DES RH, SA MESURE ET SON ÉVALUATION.....	215
CHAPITRE 6. LES RÉTRIBUTIONS MATÉRIELLES ET SYMBOLIQUES DE LA PERFORMANCE.....	267

PARTIE 3

ACCOMPAGNER LE CHANGEMENT ET ASSURER LA RÉGULATION SOCIALE

CHAPITRE 7. L'ADÉQUATION DE LA GRH AU PROJET ORGANISATIONNEL : LOGIQUES STRATÉGIQUES, NUMÉRIQUES ET ENVIRONNEMENTALES.....	315
CHAPITRE 8. LE CONTRÔLE DE GESTION SOCIALE.....	349
CHAPITRE 9. LE DIALOGUE SOCIAL : MODÈLES ET MODALITÉS DE LA RÉGULATION SOCIALE EN ENTREPRISE.....	385
BIBLIOGRAPHIE.....	435

PRÉFACE

« Il faut absolument être moderne », écrit Rimbaud dans la conclusion de son testament poétique, *Une saison en enfer*. Quand on connaît sa vie et qu'on a lu son œuvre, il y a peu de chances qu'il ait exprimé par cette injonction une admiration sans bornes pour le progrès technique de son temps. Il se plaignait d'ailleurs fréquemment que la science n'allait pas assez vite à ses yeux.

Rimbaud n'est pas un philosophe et il n'avait pas non plus la conception de la modernité des Lumières du siècle précédent et encore moins, bien sûr, leur dépassement à travers les dérives actuelles de la postmodernité. Il s'agissait pour lui d'une posture : « être moderne », c'est être en position de saisir ce qui est nouveau, ce qui apparaît, ce qui surgit parfois et qui n'est pas simplement de l'ordre de la reproduction du même, fût-ce avec des variations. « Être moderne », c'est savoir percevoir dans le flux des événements, des pratiques et des relations, ce qui est porteur de changement, ce qui n'est pas « arriéré » (il emploie ce mot quelques lignes auparavant).

C'est en ce sens que je trouve que l'ouvrage de mes collègues Patrice Laroche, Loris Guery, Yves Moulin, Marc Salesina et Anne Stévenot est « moderne ». Il sait saisir ce qui est nouveau et porteur de changement sans tomber dans l'idolâtrie de la modernité ou les impasses de la postmodernité.

« Être moderne », c'est d'abord faire le tri des théories et savoir distinguer ce qui relève de l'effet de mode de ce qui est scientifique et, à ce titre, ce qui ouvre des perspectives d'évolution durable de la fonction RH dans les organisations. La présentation, par exemple, de la théorie du management par les ressources (RBV) qui est apparue dans les années quatre-vingt dans la gestion stratégique des entreprises (grâce à des auteurs comme Wernerfelt ou Barney) trouve depuis le début du siècle des applications passionnantes car elle explique comment les GAFA ont dépassé les entreprises traditionnelles et pourquoi leur GRH s'est rapidement démarquée de la GRH traditionnelle. L'étroite liaison entre pratiques de GRH et théories de GRH est également très bien mise en évidence à travers l'illustration du « capital humain ».

« Être moderne », c'est également présenter la GRH « à haute performance » ou les pratiques de GRH les plus porteuses d'avenir, notamment la digitalisation, les *big data* et l'analytique RH ; les auteurs ont raison d'écrire que l'informatique révolutionne la GRH.

« Être moderne », c'est enfin présenter non seulement des théories ou des outils mais aussi les limites voire les critiques de ces théories ou de ces outils car la GRH n'est pas une discipline qui a la prétention de détenir des vérités universelles et valables pour toutes les époques. La contingence de la GRH est bien rappelée à chaque chapitre et, pour ne prendre qu'un exemple, les auteurs expliquent les limites et les effets indésirables des systèmes d'évaluation de la performance présentés il y a peu comme l'alpha et l'omega de la GRH.

Ce manuel de GRH est non seulement moderne, il est aussi élégant. Il est vrai que l'un va rarement sans l'autre. Il comporte trois parties équilibrées : l'adéquation entre ressources et

besoins de main-d'œuvre, l'évaluation et la rétribution des performances et enfin la régulation de la relation d'emploi. C'est cette dernière partie sur laquelle je voudrais insister pour faire ressortir l'un des intérêts de l'ouvrage. Cette partie est, elle-même, découpée en trois chapitres.

Le premier (c'est-à-dire le chapitre 7) est consacré à l'adéquation de la GRH au projet organisationnel. Il apporte une contribution à la question des rapports entre stratégie et structure en faisant de la fonction RH une fonction support au service de la stratégie et en considérant cette fonction à la fois comme acteur et objet du changement. Le dernier chapitre de cette partie (chapitre 9) traite du dialogue social qui, on le sait, vient de connaître avec les lois Macron de 2017 et notamment la création du CSE (comité social et économique) une profonde transformation dont tous les effets ne se sont pas encore fait sentir. Les spécificités du dialogue social en France sont très bien décrites et les enjeux contemporains de la négociation (notamment au niveau de l'entreprise) sont clairement expliqués. Ils sont essentiels pour les futurs managers.

Cet ouvrage contient tout ce que doit savoir un futur cadre de gestion, qu'il se destine ou non à la fonction RH car, selon une expression qui fit florès il y a vingt ans, nous vivons à l'heure de « tous DRH », ce qui veut dire que la fonction est largement partagée entre des spécialistes (les DRH, les RRH) et les managers opérationnels sur lesquels reposent de plus en plus de responsabilités RH (recruter, évaluer, conseiller, faire grandir, etc.). Les derniers développements de la recherche en GRH sont présentés avec clarté et chaque chapitre est accompagné de questions/discussions qui rendent plus vivant l'apprentissage du lecteur. Enfin, des « mini études de cas pratiques » illustrent chaque question.

Au total, cet ouvrage constitue une importante contribution à l'enseignement supérieur en gestion, il est complet, agréable à lire et répond aux différents programmes tant des universités que des écoles.

Jacques IGALENS
Professeur émérite Université de Toulouse Capitole
Fondateur de l'AGRH (Association Francophone de GRH)
Président de l'IAS (Institut de l'Audit Social)

INTRODUCTION

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

La **gestion des ressources humaines** (GRH) peut se définir de plusieurs façons. La profusion des définitions possibles n'invite pas à adjoindre une nouvelle proposition, au risque d'exagérer l'importance d'un aspect ou d'une vision particulière au détriment d'autres points de vue, ou encore d'exclure des éléments que d'aucuns pourraient juger fondamentaux. La GRH désigne pour certains la fonction d'entreprise qui consiste « à assurer le meilleur ajustement, non seulement au quotidien mais aussi dans la durée, entre les besoins de l'entreprise et les attentes des salariés, tant en termes quantitatifs (effectifs) que qualitatifs (compétences), dans la limite de multiples contraintes (légales ou budgétaires, par exemple) » (Campoy et al., 2008). Pour d'autres, il s'agit d'une démarche spécifique de gestion du travail qui vise « à l'obtention d'un avantage concurrentiel par le déploiement d'une main-d'œuvre très engagée et compétente en usant de techniques culturelles, structurelles et personnelles » (Storey, 2007). Pour d'autres encore, la GRH consiste à s'assurer que (1) les philosophies, politiques et pratiques de GRH « soutiennent la stratégie organisationnelle », que (2) l'organisation « possède des employés à l'envergure ou aux qualités adéquates » pour opérationnaliser cette stratégie par l'adoption de techniques de sélection, recrutement, évaluation, développement et promotion appropriées et que (3) les systèmes d'emploi sont suffisamment flexibles pour « permettre l'adaptation adéquate aux changements » du contexte organisationnel (Wilton, 2011).

Néanmoins, à la lecture de ces diverses définitions, il est possible d'identifier quelques points saillants susceptibles de guider la compréhension. Ainsi, l'usage systématique du terme *gestion* affirme l'existence de choix, de prises de décisions sous contraintes pour animer la main-d'œuvre, ce vocable s'opposant à celui d'*administration*, autrefois employé pour caractériser des actions sous l'emprise d'un simple processus ou d'un cadre juridique dominant. Une référence presque systématique à la *stratégie* montre que cette gestion des individus n'est plus menée pour elle-même mais aux fins de servir la politique générale de l'entreprise en lui apportant un avantage concurrentiel durable. Cette politique générale, changeante parce qu'inscrite dans le *temps*, appelle une *mise en adéquation quantitative et qualitative* du personnel et plus particulièrement de ses *compétences*, tout en préservant son *engagement* dans l'organisation. Enfin, certains auteurs évoquent des pratiques de *recrutement*, *évaluation*, *développement* et *promotion*, auxquelles il convient d'ajouter la *rémunération* pour esquisser, au moins en première analyse, les confins des attributions d'une fonction.

Ces premières définitions reflètent les réalités contemporaines, qui sont le fruit d'une longue genèse.

LES RESSOURCES HUMAINES : UNE FONCTION ET DES MÉTIERS DANS LES ENTREPRISES

Petit historique de la fonction

Les pratiques de gestion des individus – entendues comme l'édiction de règles d'organisation, de systèmes de sanction et de récompense régissant la main-d'œuvre – sont recensées par les historiens dès la civilisation de Sumer, puis dans l'Égypte, la Grèce et la Rome antiques (Georges Claude, 1968). Même si les Manufactures royales et les principaux arsenaux d'État avaient déjà entraîné les premiers regroupements de main-d'œuvre dans des lieux clos (Braudel et Labrousse, 1993), c'est la révolution industrielle, caractérisée par le basculement progressif d'une société à dominante agraire vers une société industrielle, qui provoque une forte concentration de personnel dans des usines sidérurgiques, textiles ou chimiques. Ce personnel, habitué à un travail agricole réalisé à l'air libre et rythmé par le jour et les saisons, accepte difficilement le respect du temps des horloges dans un univers confiné. De plus, de nombreux ouvriers, parallèlement à leur emploi en usine, conservent une activité agricole saisonnière, ce qui entraîne des retards et des absences chez leur employeur principal. Or, la nouvelle industrie induisant une forte concentration de capital, la présence régulière d'un personnel stable, discipliné et formé travaillant sur les machines est une condition de son amortissement. Ainsi, des règlements d'usines ou d'ateliers sont édictés et des systèmes de récompense de l'assiduité sont élaborés afin de fixer des normes destinées à la fois à discipliner la main-d'œuvre mais aussi à garantir sa stabilité. S'impose la figure du contremaître qui applique aux ouvriers ce règlement prévoyant des sanctions, des amendes, voire le congédiement, notamment en cas d'insubordination ou d'absence répétées (Bouchez, 2003).

Le problème de la fidélisation d'une main-d'œuvre formée conduit des grands employeurs, et plus particulièrement les maîtres de forges, à mettre en œuvre une politique sociale englobant l'ensemble de la vie ouvrière, politique dénommée *patronage* puis *paternalisme*. Frédéric Le Play (1806-1882), ingénieur des mines et auteur de *La Réforme sociale*, prône entre le patron et l'ouvrier un « lien volontaire d'intérêt et d'affection ». Il renoue ainsi avec les fondements du système corporatiste de l'Ancien Régime au sein duquel le maître se comportait en père de famille auprès des compagnons et apprentis, système aboli par la Révolution française à travers la loi Le Chapelier et le décret d'Allarde. Ce substrat idéologique est encore enrichi par Émile Cheysson (1836-1910) selon lequel « dans le patronage ordinaire, le patron-père se charge de tout ». Les grands dirigeants, dont certains noms conservent une résonance contemporaine comme Michelin, Peugeot, Schneider, Wendel, etc., déclinent ces préceptes en encadrant la vie sociale des ouvriers et de leurs familles de la naissance à la mort. Ainsi, ces patrons se lancent dans la construction de cités (corons, dortoirs, hôtels pour célibataires, etc.) afin d'attacher les ouvriers à l'usine, cités qui deviendront parfois des communes (Stiring-Wendel). À proximité des logements, ils ouvrent des commerces pour que leurs ouvriers puissent se ravitailler en boulangerie, épicerie, etc., à des prix bonifiés. Ils assurent également l'éducation scolaire (au moins jusqu'aux lois Ferry) ainsi que la formation professionnelle et morale de leurs salariés. L'action sociale est illustrée par la création de maternités, d'infirmeries ou d'hôpitaux. Une protection sociale est même organisée pour faciliter la prise en charge de services médicaux, de frais pharmaceutiques mais également d'indemnités en cas de maladie ou d'invalidité. Afin d'inciter les ouvriers à épargner pour leurs vieux jours ou en cas de difficultés personnelles, les patrons se font banquiers en créant des comptes de dépôt. Enfin, les loisirs sont organisés autour de l'usine par le biais d'associations sportives, musicales ou théâtrales se produisant notamment lors de la fête patronale (Noiriel, 1988).

Encadré 1 *Le paternalisme au Creusot par la famille Schneider*

D'après Ballet et de Bry (2001)

L'histoire du Creusot, petit hameau bourguignon situé près du Morvan, commence dès la fin du XVIII^e siècle. Le magistrat François de La Chaise, propriétaire des lieux, exploite la houille. En 1785, la première usine s'installe ; les hauts-fourneaux sont équipés de quais de déchargement des minerais de fer, de fours à coke, de souffleries, de chaudières... Déstabilisée par la Révolution française, cette première usine ferme. Une riche famille de Lorraine, arrivée en Bourgogne en 1836, rachète les forges et établit des aciéries. Très vite, l'entreprise Schneider regroupe la plus grande concentration de main-d'œuvre en France. La dynastie Schneider instaure un modèle paternaliste demeurant jusqu'à l'entre-deux-guerres.

Pour fixer la main-d'œuvre, les Schneider mettent en place trois types de logements : les casernes, héritées de l'exploitation antérieure et peu nombreuses, sont rapidement abandonnées notamment parce qu'elles entraînent une promiscuité favorable au développement d'idées socialistes au lieu de créer un esprit de corps recherché ; des cités ouvrières composées de maisons individuelles avec jardins sont progressivement construites ; la vente de terrains aux ouvriers pour favoriser la construction, la famille prêtant les sommes nécessaires à l'édification d'une maison. Des commissaires-enquêteurs font des tournées régulières dans la cité pour inspecter la tenue du ménage et établir des rapports à la direction. Les jardins ouvriers ont plusieurs fonctions : maintenir le lien avec la ruralité ; apporter un complément de revenu ; fournir une occupation morale du temps libre, évitant ainsi la trop forte fréquentation des cafés mais également des activités militantes défavorables à l'entreprise. Cette politique en faveur du logement est réservée aux ouvriers français permanents, excluant ainsi les manœuvres et la population d'origine étrangère.

La famille Schneider construit des écoles. Ce système poursuit une triple finalité : fournir une main-d'œuvre de meilleure qualité, donner une éducation morale et faire naître un esprit maison. Elle édifie également une infirmerie qui se transformera en hôpital puis en Hôtel-Dieu. Elle met encore en place un système de protection sociale avec une caisse de secours et d'épargne (constituée de dons patronaux et une retenue obligatoire sur les salaires de 2 %). Elle pourvoit au quotidien des familles ouvrières en cas d'accident du travail et installe un véritable système de retraite par épargne jusqu'aux lois instaurant les retraites ouvrières et paysannes.

L'éducation religieuse offre des moyens de régulation au sein de la cité. Plusieurs églises sont construites au Creusot et il est fortement conseillé aux familles ouvrières de les fréquenter. Cette éducation instille une représentation du rôle de la femme de l'ouvrier, bonne ménagère et gardienne de la moralité de la famille. Par son travail domestique et sa discipline quotidienne, elle doit gérer au mieux les moyens disponibles dans le ménage. Pour lutter contre l'alcoolisme et la propagation des idées socialistes et syndicales, les cafés et les cabarets sont supprimés. La vie collective est encadrée à travers des associations sportives, des fanfares, des cercles pour les cadres. Des fêtes locales sont organisées à la gloire de la famille Schneider.

Pour faire régner l'ordre au sein de la cité, la famille Schneider possède une garde personnelle qui fait la police dans la ville. Toutefois, elle ne peut empêcher quelques grandes vagues de grèves (notamment à partir de 1899) mais durcit progressivement les contrôles sur tous les secteurs de l'activité des ouvriers et les principaux moments de leur vie.

Des années 1830 au premier conflit mondial, la fonction personnel n'existe pas réellement. Dans les petites structures, c'est-à-dire l'immense majorité des entreprises, c'est le patron lui-même qui gère le personnel. La loi de 1867, instaurant les sociétés commerciales à conseil d'administration, change partiellement la donne. Les archives montrent que le conseil peut prendre en charge les questions liées à la gestion du personnel. Il s'en saisit alors directement par le biais de son *secrétaire général* (Pechiney, Peugeot...) ou indirectement à travers la création d'un *bureau ou service du personnel* qui lui est rattaché (Crédit Foncier de France). Les dirigeants peinent cependant à se départir de la gestion des hommes : ils craignent, en confiant la fonction à des collaborateurs, de perdre de leur autorité, de voir engager des dépenses liées à des embauches inappropriées ou de subir des renvois inopportuns conduisant à des pertes de secrets maison, des tensions sociales ou le mécontentement de tiers influents ayant recommandé la personne congédiée. Pourtant, les grandes grèves de 1906 renforcent le besoin de spécialistes pour l'embauche et les relations sociales. Schneider crée une *direction déléguée du personnel* (1906), le Crédit Lyonnais se dote d'une *direction du personnel* et Renault nomme un *chef du personnel* (1915).

Si la fonction n'est qu'émergente et réservée à quelques grandes entreprises jusqu'au premier conflit mondial, elle va connaître un développement plus conséquent, toujours dans de grandes structures, entre les deux Guerres. Plusieurs facteurs contribuent à ce développement :

- L'évolution du droit du travail complexifie la gestion des hommes et appelle logiquement une personne (ou une fonction) dévolue à cette activité. En effet, le développement des lois sur l'apprentissage (1919) mais surtout, à la suite des accords de Matignon signés sous le Front populaire (1936), les dispositions relatives aux 40 heures, aux congés payés, à l'hygiène et à la sécurité, etc., peuvent difficilement être appliquées par le seul contremaître.
- La complexification des relations sociales, avec la multiplication des grèves mais également la présence de délégués ouvriers et de conventions collectives susceptibles d'être élargies, nécessite plus souvent un interlocuteur en contact permanent avec le personnel et à l'aise lors de négociations.
- La diffusion de techniques d'organisation invite à un encadrement plus scientifique des ouvriers. Les travaux de Frederick Winslow Taylor (1856–1915), publiés en 1911 sous la forme de principes de management scientifique, proposent des techniques de gestion des individus reposant sur une sélection minutieuse de la main-d'œuvre pour affecter à chaque segment de travail l'ouvrier adéquat, selon le principe du « *right man at the right place* ». La rémunération variable en fonction du nombre de pièces produites en un temps donné doit par ailleurs motiver les ouvriers à délivrer un effort maximal dans l'espoir de gagner davantage.

C'est ainsi que de nombreuses grandes entreprises continuent à structurer leur fonction personnel au cours de la période. Le secteur automobile fournit des exemples emblématiques. Peugeot organise sa gestion du personnel en deux degrés : le niveau central s'occupe des statistiques, des avancements-mutations et des salaires ; le niveau de l'usine a la charge de l'embauche, du pointage, des caisses de secours et des retraites. De plus, Peugeot établit un dossier du personnel (non-ouvrier) comprenant les références scolaires et professionnelles, les appointements, récompenses et gratifications, les initiatives et les réprimandes. Citroën centralise le recrutement afin d'obtenir un contrôle global de la main-d'œuvre, uniformise sa procédure d'appréciation sur la base de six notes nanties d'un coefficient et harmonise ses systèmes de paie pour supprimer les disparités entre ateliers et atténuer les risques de conflits. Renault, constatant les effets positifs de cette méthode dans l'armée américaine, crée un service de psychotechnique pour améliorer son recrutement.

Durant les Trente Glorieuses (1945-1975), la fonction connaît un plein essor. Plusieurs facteurs sont à l'œuvre. L'augmentation de la taille des établissements industriels et commerciaux appelle l'instauration ou la consolidation d'un service du personnel. Les travaux du courant des relations humaines (E. Mayo, A. Maslow, R. Likert, D. Mc Gregor...), qui tendent à démontrer que l'intérêt porté au personnel contribue à augmenter sa performance, se diffusent de ce côté de l'Atlantique par le biais des grandes écoles et des écoles de commerce formant les futurs managers. Le renforcement du droit social, au même titre que la montée des contestations de l'autorité (mai 1968), nécessite de plus en plus la présence d'un spécialiste dans l'organisation. Deux études menées durant la période montrent que les grandes entreprises interrogées sont désormais dotées à 82 % (1960) puis 86 % (1977) d'une direction du personnel. Une autre enquête, produite au cours de la même séquence et destinée à distinguer l'activité de ces services, identifie principalement trois fonctions :

- Les fonctions traditionnelles : administration du personnel, effectifs, embauche et choix du personnel ; qualification du travail et rémunération ; réglementation et discipline ; relations avec le personnel.
- Les fonctions nouvelles : la formation ; l'information ; l'organisation de l'entreprise.
- Les fonctions connexes : sécurité sociale et retraites, conditions de vie dans l'entreprise, médecine du travail.

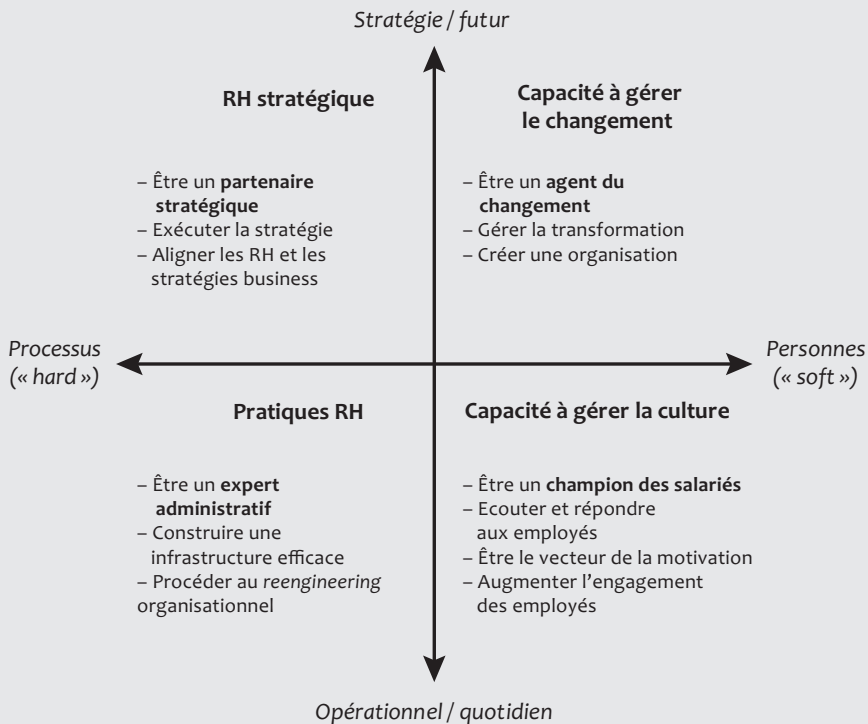
Dans les grandes entreprises, deux échelons se distinguent nettement au sein de la fonction : le directeur du personnel au niveau central, qui parfois siège au comité de direction, et le chef du personnel dans les unités ou établissements. La fonction continue à harmoniser ses pratiques en développant diverses techniques : la direction par objectifs (DPO) favorisant l'autonomie des salariés ; l'enrichissement des tâches rompant la monotonie et renforçant la motivation ; les méthodes de cotation des postes (Elliott Jaques, Hay...) rendant la rémunération plus objective (Fombonne, 2001).

À l'orée des années 1980, le monde développé entre dans une ère de ralentissement économique, réduisant l'horizon stratégique des entreprises. L'intensification de la concurrence conduit des pans entiers de l'industrie à se restructurer, avec de fortes conséquences sur la gestion de l'emploi. Dans ce contexte, les entreprises de plus de 200 salariés ont presque systématiquement développé un service dévolu à la gestion des individus. La sémantique change : les entreprises ne parlent plus d'administration du personnel mais de *gestion de ressources humaines*, le personnel étant moins considéré comme un coût que comme une ressource à mobiliser, à développer, dans laquelle il est pertinent d'investir. Tout au moins, certains collaborateurs, identifiés comme indispensables au cœur de métier de l'entreprise, sont considérés comme des ressources, la gestion des hommes tendant à se *segmenter*. La direction de l'entreprise demande désormais à cette nouvelle fonction ressources humaines de devenir *stratégique*, c'est-à-dire, en première analyse, de démontrer sa *contribution à la performance de l'entreprise*. Elle est d'ailleurs progressivement mise en concurrence avec des prestataires externes susceptibles d'être plus compétents et plus compétitifs : la fonction *s'externalise* partiellement. Parallèlement, la fonction transfère des activités quotidiennes de gestion des individus (l'absentéisme, par exemple) au management de proximité afin de pouvoir se consacrer à des activités à plus forte valeur ajoutée : la fonction se *décentralise*. Ces mouvements stratégiques ont d'ailleurs été formalisés par l'universitaire et consultant David O. Ulrich qui, au tournant des années 2000, en appelle à un nouvel ordre du jour pour la fonction.

Encadré 2 La matrice de Dave Ulrich

D'après Ulrich (1998, 2005)

Professeur à l'Université du Michigan et consultant, Dave Ulrich formalise une matrice prescriptive fixant les quatre rôles que devrait endosser la fonction ressources humaines pour être performante au ^{xxi}^e siècle. Il définit deux axes opposant d'une part l'opérationnel au stratégique et d'autre part, l'orientation processus à l'orientation personnes/salariés.



La fonction doit jouer les rôles de :

- *Partenaire stratégique.* Elle doit contribuer à la réflexion de la direction générale pour que la stratégie soit élaborée en fonction des compétences disponibles ou accessibles, puis aligner les pratiques de gestion des hommes sur les options stratégiques retenues tout en soutenant les services opérationnels dans la gestion des collaborateurs.
- *Agent du changement.* Les organisations étant aux prises avec de multiples changements culturels, technologiques, etc., la fonction doit aider les services à donner du sens à ces changements et à agir sur les comportements des salariés pour éviter les résistances entravant les évolutions en proposant notamment des pratiques managériales participatives.
- *Champion des salariés.* Les salariés motivés générant une meilleure performance, la fonction doit sensibiliser les services opérationnels à l'importance du maintien d'un haut niveau de motivation et d'engagement des collaborateurs. Elle se met à l'écoute des demandes légitimes des salariés et porte leur voix auprès de la direction si les attentes perçues contribuent à (ou peuvent éviter la dégradation de) la compétitivité de l'entreprise.

- *Expert administratif*. Les traditionnels services du personnel véhiculaient de nombreuses règles et procédures à l'utilité discutable. La fonction a donc pour mission d'améliorer l'efficacité de ces processus administratifs en s'appuyant notamment sur le développement de systèmes d'information.

À la suite de cette première matrice, Ulrich a fait évoluer ces rôles, l'expert administratif faisant place à l'expert fonctionnel, le champion des salariés se scindant en développeur de capital humain et avocat des salariés, le partenaire stratégique se confondant avec l'agent du changement, le rôle de leader des RH émergeant à cette occasion.

Après ces larges développements, l'évolution de la fonction peut encore être résumée en trois séquences en comparant différentes « **représentations dominantes** » de la GRH, c'est-à-dire une série de restitutions de traits fondamentaux successivement épousés par la fonction (Dietrich & Pigeure, 2005) :

- L'**administration du personnel**, influencée par la vision taylorienne, repose sur la mise en œuvre de procédures prescriptives et combine une dimension disciplinaire à une dimension juridique.
- La **gestion des relations humaines**, héritière des travaux de l'École des relations humaines et du développement de la psychologie des organisations, associe une approche formelle au développement de l'idée d'une démocratie sociale en entreprise.
- La **gestion des ressources humaines** adopte une perspective davantage fondée sur la dimension stratégique, avec des objectifs qui s'expriment en termes de performance. Elle concrétise également le passage à une contribution des individus correspondant à la mise en œuvre de compétences.

Tableau 1 Les « représentations dominantes » de la GRH

D'après Dietrich & Pigeure (2011, p. 14)

Types de gestion	<i>Administration du personnel</i>	<i>Gestion des relations humaines</i>	<i>Gestion des ressources humaines</i>
<i>Intitulé de la fonction</i>	Chef du personnel	Directeur des relations humaines	Directeur des ressources humaines
<i>Période</i>	1910–1960	1960–1970	1980–...
<i>Conception de l'organisation</i>	Taylorienne bureaucratique	Formelle/Informelle	Flexible en réseau
<i>Modalités de gestion dominantes</i>	Comptables et juridiques : logique réglementaire de statuts et de concours	Sociale : négociation avec les syndicats, culture de promotion, de fidélisation	Techniciennes et instrumentales : développement des compétences, évaluation des performances
<i>Conception de l'homme</i>	Utilitariste (main-d'œuvre substituable)	Humaniste	Stratégique (actif spécifique)

Les ressources humaines : une profession en construction ?

La gestion des ressources humaines est-elle une profession ? En suivant Guérin, Pigeyre et Gilbert (2009), il est possible de tenter une évaluation. Ces auteurs s'appuient sur la sociologie fonctionnaliste qui identifie les six conditions par lesquelles un groupe tend à devenir une profession : un exercice à plein temps, des règles de métiers, des formations et écoles spécialisées, des organisations professionnelles, une protection légale du monopole, un code de déontologie.

Exercice à temps plein. L'historique de la fonction démontre que la première condition est bien remplie. Si les entreprises de petite et moyenne tailles ont confié la gestion des individus aux managers de proximité et à des services administratifs non spécialisés jusqu'à la moitié du xx^e siècle, il apparaît qu'aux alentours de 1900, les premiers services spécialisés affluent dans les grandes entreprises et se développent progressivement dans les PME à partir des années 1960.

Des règles de métiers. La gestion des individus s'est longtemps exercée selon des pratiques très contingentes aux entreprises. Toutefois, à partir des années 1960, le développement de techniques spécifiques, souvent issues des travaux du courant des relations humaines (enrichissement des tâches, DPO, cotation des postes) témoigne de l'existence de normes en train de se structurer et de se partager. Les décennies suivantes ont confirmé l'existence de techniques spécifiques (outils de recrutement, entretiens d'évaluation...).

Des formations et écoles spécialisées. Dès les années 1950, la CEGOS et l'École nouvelle d'Organisation économique et sociale (ENOES) organisent des journées d'études et de formation à la gestion du personnel. Au tournant des années 1970, les IUT créent une option d'Administration et de gestion du personnel dans leur diplôme de Gestion des Entreprises et des Administrations (GEA). Le Centre interuniversitaire de Formation à la Fonction Personnel (CIFFOP) offre un cycle de spécialisation de neuf mois aux titulaires d'une maîtrise en droit, économie ou aux étudiants d'écoles de commerce. Suivront les DESS puis master en Gestion des ressources humaines.

Des organisations professionnelles. Dès 1947, une dizaine de directeurs du personnel décident de constituer une association pour échanger des informations ou des expériences et de perfectionner leurs pratiques : l'Association nationale des Directeurs et Chefs du Personnel (ANDCP) est née. Elle deviendra l'ANDRH et compte aujourd'hui 5000 membres répartis dans 80 groupes locaux. Cette association de référence organise des congrès et édite une revue (*Personnel*).

Une protection légale. Personne n'imaginerait consulter un médecin qui n'aurait pas un diplôme de médecine ; un expert-comptable ne peut exercer son métier sans un titre spécialisé. Il n'en est pas de même du gestionnaire des ressources humaines. En l'absence de formations spécialisées jusqu'aux années 1970, il apparaissait logique que les responsables de la fonction soient recrutés parmi les ingénieurs, les juristes ou les psychologues, mais il est plus surprenant de constater, à la suite d'une enquête menée en 1977, que moins d'un tiers des directeurs du personnel détiennent un diplôme de gestion (universitaire ou école de commerce), diplôme pas nécessairement spécialisé en ressources humaines. Les études les plus récentes menées dans les plus grands groupes français (Eyssette et Besseyre des Horts, 2014) confirment que les directeurs des ressources humaines (DRH) sont encore rarement issus d'une formation spécialisée dans ce domaine.

Un code de déontologie. Les experts-comptables prêtent individuellement serment lors de leur prise de fonction. Les médecins récitent le serment d'Hippocrate et se réfèrent à un code de déontologie. Bien que les gestionnaires des ressources humaines soient sensibles aux courants du *Business Ethics* et de la responsabilité sociale des entreprises, ils n'ont pas formalisé un document régissant les règles de leur profession en France. Il n'en est pas de même dans le contexte anglo-saxon où la *Society for Human Resource Management* (SHRM) a édité un code éthique.

À l'étude de ces différentes dimensions, il est possible de conclure que la gestion des ressources humaines s'impose comme une profession, même si certains critères, surtout dans le contexte francophone, ne sont pas (encore) tous remplis.

Les ressources humaines : une famille de métiers

Au fil des années, les postes de chef du personnel, puis de directeur des ressources humaines se sont imposés. Dans les dernières décennies, et particulièrement au sein des grandes entreprises, des métiers techniques plus spécialisés se sont également développés.

L'Association pour l'Emploi des Cadres (<https://www.apec.fr/tous-nos-metiers.html?t=ressources-humaines>) a réalisé un référentiel des métiers des cadres de la fonction. Elle identifie 18 métiers :

- Chef de projet ergonomie et prévention des risques professionnels
- Conseiller en évolution professionnelle
- Consultant en recrutement
- Consultant en systèmes d'information ressources humaines
- Contrôleur de gestion sociale
- Directeur des ressources humaines
- Responsable administration du personnel
- Responsable de la diversité
- Responsable de la formation
- Responsable de la gestion des carrières
- Responsable de la mobilité internationale
- Responsable de la paie
- Responsable des relations sociales
- Responsable des rémunérations et avantages sociaux
- Responsable des ressources humaines
- Responsable du développement RH
- Responsable du recrutement
- Responsable du système d'information RH (SIRH)

LES RESSOURCES HUMAINES : PRATIQUES, DISCOURS... ET CONNAISSANCES SCIENTIFIQUES

Les sections précédentes de cette introduction ont montré que les ressources humaines s'incarneraient au sein d'une fonction composée de praticiens exerçant différents métiers. Ces praticiens mettent en œuvre diverses *pratiques* qui correspondent à l'ensemble des activités de gestion conduites au quotidien. Ces pratiques font généralement l'objet de *discours*, soit dans une optique factuelle relevant d'une *description* de l'existant, soit dans une optique *prescriptive* ayant pour ambition de faire advenir une réalité à laquelle une valeur normative a été attribuée. Mis en cohérence, ces discours peuvent constituer une *politique* de gestion des ressources humaines. Ces discours et pratiques de professionnels de la fonction ressources humaines reposent généralement sur des *connaissances intuitives*, élaborées au gré des observations personnelles, de l'écho d'expériences réussies par des collègues ou des prises de position d'acteurs du champ professionnel (comme les consultants) à forte audience médiatique.

Les connaissances en gestion des ressources humaines ne se limitent pas au seul registre de l'intuition. Elles sont également l'objet d'une élaboration à partir de méthodes scientifiques. Conscients de la fragilité des connaissances élaborées par une induction potentiellement naïve d'expériences disparates, les directeurs du personnel d'une vingtaine de grandes entreprises françaises avaient, sous la férule d'éminents membres de l'ANDCP, mis en commun des moyens consacrés à leurs services d'études pour faire réaliser des recherches à vocation opérationnelle par l'Institut Entreprises Et Personnel dès 1969.

Dans l'univers anglo-saxon, des associations académiques se structurent à partir du milieu des années 1930 avec l'*Academy of Management* (1936) qui accueille une division *Human Resource Management*. À partir de 1954, les actes des congrès annuels de l'association font l'objet d'un archivage puis deux revues scientifiques sont éditées (*Academy of Management Journal* en 1958 et *Academy of Management Review* en 1976). La revue *Management of Personnel Quarterly* voit le jour en 1961 et devient *Human Resource Management* en 1972.

En France, à partir des années 1970, le congrès du réseau des Instituts d'Administration des Entreprises (IAE) accueille des communications scientifiques relevant du champ de la gestion des ressources humaines et la *Revue française de Gestion*, créée en 1975, accepte des articles entrant également dans ce champ. Il faut cependant attendre 1990 pour que l'Association francophone de Gestion des Ressources humaines (AGRH) organise un congrès annuel avec des actes (www.agrh.fr/actes-des-congrs/) et 1991 pour que paraisse le premier numéro de la *Revue de Gestion des Ressources Humaines*.

La production de connaissances scientifiques passe également par la rédaction de thèses de doctorat en gestion des ressources humaines. Les recensements réguliers dénombrent une vingtaine de soutenances par année au cours de la décennie 1990 puis une cinquantaine depuis le début des années 2000¹.

1. Voir par exemple : Laroche P. & Point S. (2011). Chronique : la GRH dans tous ses états : état des thèses en GRH. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 2, pp. 65-80.

Encadré 3 *Les principales revues scientifiques en gestion des ressources humaines*

D'après la catégorisation établie par la FNEGE en juin 2022 (Rangs 1 et 2)

<i>British Journal of Industrial Relations</i>	<i>Journal of Organizational Behavior</i>
<i>Business Ethics Quarterly</i>	<i>Journal of Occupational and Organizational Psychology</i>
<i>Gender, Work and Organization</i>	<i>Journal of Vocational Behavior</i>
<i>Group and Organization Management</i>	<i>Leadership Quarterly</i>
<i>Human Relations</i>	<i>Organizational Behavior and Human Decision Processes</i>
<i>Human Resource Management</i>	<i>Personnel Psychology</i>
<i>Human Resource Management Journal</i>	<i>Relations industrielles / Industrial Relations</i>
<i>Human Resource Management Review</i>	<i>Revue de Gestion des Ressources Humaines</i>
<i>Industrial Relations</i>	
<i>Industrial and Labor Relations Review</i>	
<i>Journal of Applied Psychology</i>	
<i>Journal of Business Ethics</i>	
<i>International Journal of HRM</i>	

PLAN DE L'OUVRAGE

Dans cet ouvrage, nous présentons la fonction RH comme une fonction stratégique pour l'entreprise. Dans cette perspective, il s'agit de montrer que la GRH a pour objectifs principaux (1) de garantir et de maintenir l'adéquation quantitative, qualitative et temporelle entre les besoins et les ressources de main-d'œuvre de l'entreprise, (2) de canaliser et de rétribuer les performances individuelles et collectives et (3) d'accompagner le changement et de réguler la relation d'emploi. La structure de l'ouvrage reflète ce découpage en trois parties constituées chacune de trois chapitres.

Dans un premier temps, il semble indispensable de s'arrêter sur les enjeux stratégiques de la GRH. Cet effort de cadrage conduit alors à décrire les principaux modèles théoriques soulignant le rôle essentiel assuré par la fonction RH dans les organisations (Chapitre 1). Il s'agit, dans un deuxième temps (Chapitre 2), de s'intéresser aux différents outils permettant d'anticiper les besoins de main-d'œuvre en termes d'effectifs et de compétences. L'étude des différentes modalités d'ajustement de la main-d'œuvre pose la question du recrutement et de la formation qui est également évoquée dans ce chapitre. C'est la question de la mobilité des salariés qui est posée dans un troisième temps (Chapitre 3), dans sa complexité et sa contingence.

Si la GRH permet l'adéquation entre les besoins et les ressources de main-d'œuvre, elle contribue aussi à la mobilisation des salariés. Dans un quatrième temps (Chapitre 4), la question des ressorts psychologiques de la motivation et l'importance de la qualité de vie au travail sont abordées. Dans un cinquième temps (Chapitre 5), les outils d'évaluation indispensables pour mesurer les efforts discrétionnaires des individus sont présentés. Les débats qui entourent la question de l'évaluation sont nombreux, notamment lorsqu'il s'agit d'évoquer le lien avec la rémunération. L'objet du chapitre suivant (Chapitre 6) porte justement sur les principales

théories et pratiques incitatives de rémunération et leurs effets sur la mobilisation des salariés. Enfin, la question des systèmes d'information RH assurant la collecte et le stockage des données sociales (Chapitre 7) et leur utilisation à des fins de contrôle de gestion sociale (Chapitre 8) sont abordées, avant de s'intéresser au fonctionnement du dialogue social et au rôle dévolu à la fonction RH en matière de négociation collective (Chapitre 9).

PARTIE



GARANTIR ET MAINTENIR L'ADÉQUATION ENTRE RESSOURCES ET BESOINS DE MAIN-D'ŒUVRE

Une enquête réalisée par le groupe Manpower² a récemment révélé que 29 % des employeurs français n'arrivaient pas à trouver les « talents » dont ils ont besoin. Cette enquête rappelle la difficulté que peuvent connaître les entreprises à disposer des ressources humaines nécessaires à leur activité, et ce malgré un contexte social marqué par des taux de chômage élevés dans certains pays, notamment en France. « L'inadéquation des compétences coûte plus de 3 milliards de dollars (2,6 milliards d'euros) aux entreprises françaises et 150 milliards de dollars pour l'économie mondiale », indique une autre étude publiée par PwC et LinkedIn en 2014 sous le titre « S'adapter pour survivre »³. La fonction RH a donc un rôle essentiel à jouer dans la consolidation du « capital humain » de l'entreprise et le maintien de l'adéquation entre les ressources et les besoins de main-d'œuvre. Pourtant, il arrive encore trop souvent que la direction des ressources humaines ne soit pas perçue comme cruciale. Plusieurs études menées régulièrement par le cabinet de conseil McKinsey montrent que les PDG du monde entier ne classent pas la direction des ressources humaines parmi les directions les plus importantes de leur entreprise,

2. Enquête de ManpowerGroup « *Pénurie de talents* » publiée en juin 2018 et menée auprès de 40 000 employeurs dans 43 pays. <http://www.manpowergroup.fr/penurie-talents-recrutement-2018/>

3. « *S'adapter pour survivre. Comment une meilleure harmonisation entre le talent et l'opportunité peut dynamiser la croissance économique* ». https://business.linkedin.com/content/dam/business/talent-solutions/regional/fr_FR/site/pdf/tipsheets/linkedin-tips-insights-sadapter-et-survivre-fr-fr.pdf

tout en estimant que le capital humain est leur premier défi⁴. Or, selon Barton *et al.* (2015), les DRH devraient avoir autant d'importance que les directeurs financiers ou les directeurs commerciaux au regard des nouveaux enjeux auxquels sont confrontées les entreprises aujourd'hui. Et pour cause, un des objectifs de la GRH est d'attirer des « talents » en favorisant le développement dans l'emploi des salariés, en améliorant leur qualité de vie au travail et en s'assurant du respect de la législation sociale. L'analyse et l'évaluation des emplois constituent le socle des politiques de gestion des ressources humaines. Avant de s'intéresser aux individus qui composent l'entreprise, il s'agit en effet de s'intéresser aux emplois, aux tâches autour desquelles le travail est organisé et aux compétences dont il faut disposer pour assurer ces activités. Cette analyse systématique et approfondie des emplois permet de définir ensuite la stratégie RH à mettre en œuvre pour répondre aux besoins en ressources humaines de l'organisation.

Cette première partie décrit les enjeux stratégiques de la fonction ressources humaines dans un contexte – comme nous venons de le souligner – de plus en plus concurrentiel où la performance des entreprises dépend très étroitement du management des individus au travail, de leur capacité à travailler en équipe et de leur implication dans l'organisation. En effet, l'acquisition d'un avantage concurrentiel durable passe nécessairement par l'existence de compétences distinctives générant des innovations et façonnant les choix des stratégies adoptées en matière de ressources humaines (chapitre 1). Le deuxième chapitre présente les différentes pratiques permettant d'assurer l'adéquation quantitative et qualitative des besoins et des ressources humaines. Il s'agit ici d'analyser l'activité de l'entreprise et de mener une réflexion sur les forces et les faiblesses de ses ressources humaines afin d'envisager des mesures d'ajustement de la main-d'œuvre. La mise à niveau du potentiel humain de l'entreprise s'effectue à travers des pratiques de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) basées sur les orientations stratégiques de l'entreprise (chapitre 2). Enfin, le chapitre suivant revient, quant à lui, sur les outils et les pratiques de GRH permettant d'assurer l'adéquation temporelle et spatiale des ressources humaines en s'intéressant plus particulièrement à la mobilité des salariés (chapitre 3).

4. Barton D., Carey D. et Charan R. (2015), *People before strategy: A new role for the CHRO*, *Harvard Business Review*, juillet-août.

CHAPITRE 1

LES ENJEUX STRATÉGIQUES DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Objectifs pédagogiques

- Présenter un panorama des principales approches théoriques de la gestion stratégique des ressources humaines
- Comprendre le lien entre la gestion des ressources humaines et la performance de l'entreprise

La gestion *stratégique* des ressources humaines (GSRH) et les théories et pratiques qui la structurent se sont développées durant la période 1970-1980. La GSRH porte une vision particulière du **rôle de l'entreprise** dans la société et du **rôle des individus** dans les entreprises.

Après une brève introduction à la stratégie et à son application à la GRH (1), nous présentons en premier lieu les modèles fondateurs du champ (2), qui ancrent les débats théoriques dans les notions de performance, de flexibilité et d'ajustement. Puis, nous nous intéressons aux approches dites « contingentes » qui élaborent des modèles où la logique d'ajustement des RH et des pratiques de GRH à la stratégie de l'entreprise constitue le point d'entrée principal (3). Nous abordons ensuite les approches qui font basculer cet ordre, celles qui font des individus et de la GSRH non pas le soutien mais la source de l'avantage concurrentiel de l'entreprise (4). Par ailleurs, d'autres propositions nous conduiront à interroger la justification du recours à des systèmes de management dits « à haute performance », ainsi que la question de leur contenu (5). À ce stade, nous proposerons une synthèse sur le thème de la modélisation du lien entre GSRH et performance, qui s'appuiera sur l'ensemble de ces propositions en les recadrant selon une perspective complémentaire opposant approches *best fit* et approches *best practices* (6). Le chapitre est clôturé par une section critique (7).

1. ABORDER LA GRH DANS UNE PERSPECTIVE STRATÉGIQUE

Passé par le latin puis le grec ancien, le mot « stratégie » désigne à l'origine la manière de diriger une armée. Son sens a progressivement évolué vers les notions de commandement puis de gouvernement.

1.1. La stratégie des organisations

La démarche stratégique est le processus qui regroupe prise de décision, mise en œuvre et évaluation de l'utilisation de ressources afin d'atteindre un objectif, compte tenu de différentes contraintes. Dans le cas des organisations, ce processus se fait dans l'objectif d'assurer la pérennité (la survie dans le temps).

Dans un contexte marchand et concurrentiel – lorsque des organisations publiques ou privées cherchent à procurer biens ou services à un même utilisateur ou client –, être pérenne impose de répondre aux exigences de la compétitivité. En effet, pour qu'une organisation survive, elle doit susciter des investissements dans le temps et doit apparaître crédible quant à sa capacité à redistribuer les richesses créées par son activité. Pour créer ces richesses, elle doit réaliser des profits, c'est-à-dire générer un chiffre d'affaires supérieur aux dépenses consenties pour réaliser les activités. Pour générer ces profits, elle doit attirer et retenir des clients tout en maîtrisant ses coûts ; dit autrement, elle doit proposer une offre davantage valorisée par le client que les offres concurrentes (Porter, 1985 ; Meier, 2018).

1.1.1. L'AVANTAGE CONCURRENTIEL AU SENS CLASSIQUE

Lorsqu'une entreprise est capable d'attirer et retenir des clients dans un contexte concurrentiel, elle détient un **avantage concurrentiel** sur au moins un concurrent. L'avantage concurrentiel se situe au tout début de la chaîne causale qui permet à l'entreprise de survivre, ce qui explique que l'acquisition, la conservation et le développement de l'avantage concurrentiel constituent les objectifs stratégiques fondamentaux de la firme.

L'avantage concurrentiel n'est pas une ressource : c'est une **situation** qui naît de l'interaction entre les propositions de valeur faites par les différents concurrents, leur capacité à maîtriser leurs coûts, la perception de cette proposition de valeur par le consommateur et les choix de consommation de ce dernier. Et cette situation est seulement un des résultats possibles de ces interactions ; les autres incluent le désavantage concurrentiel ou encore la parité concurrentielle.

Une manière classique de comprendre l'avantage concurrentiel est proposée par l'école dite « du positionnement stratégique », où « l'avantage concurrentiel naît de la valeur qu'une firme est capable de créer pour ses clients, dès lors que cette valeur excède les coûts subis par l'entreprise pour la créer » (Porter, 1985, p. 3). Détenir et conserver un avantage concurrentiel repose sur deux conditions. Elles nourrissent les décisions stratégiques de l'entreprise et la compréhension de leur interaction l'une avec l'autre mérite un aller-retour entre les deux points présentés ici. Ainsi, être en situation d'avantage concurrentiel repose sur :

- Une condition **externe** : la capacité de la firme à adopter un positionnement stratégique adapté aux caractéristiques concurrentielles de son secteur. Ces caractéristiques reflètent l'intensité de différentes « forces » qui structurent l'environnement et rendent certains positionnements plus judicieux que d'autres compte tenu de cette structure et des capacités internes de la firme. Les forces concurrentielles sont la rivalité entre les firmes qui interviennent dans le secteur, l'existence de barrières à l'entrée auxquelles devraient faire face des entrants potentiels, le pouvoir de négociation des fournisseurs et clients, l'existence d'offres de substitution et le rôle de l'État. Elles déterminent les facteurs clés de succès auxquels la capacité stratégique interne des firmes doit répondre.
- Une condition **interne** : la capacité à organiser les activités de l'entreprise pour permettre la création de valeur (c'est la notion de « chaîne de valeur ») dans un environnement externe

structuré par les forces décrites plus haut. L'organisation interne est adaptée de manière à soutenir le positionnement retenu : la compétition avec les concurrents sur les coûts subis (domination par les coûts), le jeu sur la perception de son offre (différenciation) ou l'action sur une réponse aux besoins spécifiques d'un segment de consommateurs (focalisation) requièrent la mise en œuvre de **chaînes de valeur spécifiques**. Sans cette adéquation, l'entreprise ne sera pas capable de répondre aux contraintes externes.

1.1.2. AVANTAGE CONCURRENTIEL DURABLE ET « VISION DE L'ENTREPRISE ORIENTÉE VERS SES RESSOURCES »

Par ailleurs, la vision de l'entreprise orientée vers ses ressources (ou RBV pour *resource-based view of the firm*) considère que ce sont les **ressources** et **compétences** de l'entreprise qui sont à l'origine de son avantage concurrentiel, sous certaines conditions. Par *ressources*, on entend le capital physique, le capital humain et le capital organisationnel détenus par l'entreprise (Barney, 1991) : les compétences individuelles et collectives de l'entreprise, c'est-à-dire son portefeuille de compétences, ou encore l'ensemble des savoirs, savoir-faire et aptitudes, tant individuels que collectifs, généraux et spécialisés, effectivement mis en œuvre ou détenus sans être exploités, que l'entreprise peut mobiliser et coordonner pour utiliser ses ressources.

Dans cette perspective, l'avantage concurrentiel s'acquiert et se conserve si et seulement si les ressources possèdent certains attributs cumulatifs : la contribution à la création de valeur, la rareté, l'imitabilité par les concurrents et la non-transférabilité (ou absence de substitut). Dans ce cas, les ressources peuvent conduire à la détention d'un avantage concurrentiel *durable*, c'est-à-dire préservé dans le temps (encadré 1.1). Dit autrement, toutes les entreprises ne possèdent pas des ressources équivalentes d'un point de vue stratégique et c'est de ce différentiel que peut naître l'avantage concurrentiel.

Les **compétences détenues par les RH tiennent une place essentielle dans l'architecture de l'avantage concurrentiel durable**. L'entreprise peut, par exemple, s'appuyer sur les compétences distinctives possédées par un individu. S'il est en principe envisageable que les compétences individuelles soient difficilement mobiles ou duplicables, cette éventualité est rare en pratique ; il est bien souvent possible pour les concurrents d'acquérir ces compétences, par exemple en recrutant ou débauchant l'individu en question. La réplication par les concurrents est cependant très difficile lorsque l'avantage concurrentiel est **généré par des compétences collectives**, qui naissent de la capacité de l'entreprise à acquérir et coordonner des compétences individuelles ; dans ce cas, la compétence distinctive qui conduit à l'avantage concurrentiel est détenue *par la firme* et non par un individu en particulier ; un concurrent éprouvera des difficultés à reproduire à l'identique les conditions nécessaires à l'imitation de l'avantage.

Encadré 1.1 *L'avantage concurrentiel durable*

L'idée de durabilité, ou de pérennité, n'a pas la prétention de garantir la conservation de l'avantage concurrentiel durant une période de temps donnée ou illimitée, ni de prédire la durée pendant laquelle l'avantage concurrentiel pourra être conservé. Elle permet d'appréhender un ensemble de conditions qui peuvent permettre à la firme d'exploiter un avantage concurrentiel que les autres firmes ne peuvent acquérir que difficilement, voire ne peuvent acquérir du tout. La perspective RBV fait donc de la conservation de l'avantage concurrentiel le cœur de son analyse.

Les ressources et compétences détenues par une entreprise peuvent être à l'origine d'un avantage concurrentiel durable si et seulement si elles répondent à quatre conditions cumulatives :

- Lorsqu'elles sont créatrices de **valeur** pour l'entreprise. La notion de création de valeur désigne le mécanisme qui lie un versant externe (la proposition de valeur faite aux clients) et un versant interne (la succession d'activités liées entre elles, qui permet d'aboutir à la proposition de valeur). Les individus, qui «sont» par définition des ressources, et qui détiennent des compétences, participent à ce mécanisme.
- Lorsqu'elles sont **rares**. La rareté d'une ressource ou compétence s'apprécie selon plusieurs critères : la fréquence de leur apparition dans l'environnement de l'entreprise, leur transférabilité d'une organisation à l'autre, leur durabilité (aspect temporel de la rareté) et leur potentiel de blocage (une ressource ou une compétence est «bloquante» lorsqu'une organisation ne parvient pas à l'abandonner alors que, même si la ressource ou la compétence en question est rare, elle ne contribue pas à l'acquisition d'un avantage concurrentiel, tout en étant perçue comme telle).
- Lorsqu'elles sont au moins partiellement **résistantes à l'imitation** par les concurrents. Dans la mesure où c'est le caractère unique d'une proposition de valeur qui confère un avantage concurrentiel, l'avantage concurrentiel disparaît évidemment en cas d'imitation. Pour s'en préserver, l'entreprise peut compter sur des ressources non reproductibles ou sur des agencements non reproductibles de ressources et/ou compétences. La non-reproductibilité des agencements peut découler de différents phénomènes de complexité, d'ambiguïté causale et d'enchâssement dans la culture de l'entreprise.
- Lorsqu'elles n'ont pas de **substituts**. Il est important de noter que le terme substitut fait ici référence à des ressources utilisables par l'entreprise, pas à des biens ou services, comme dans le sens d'un produit de substitution. Ces ressources de substitution sont différentes de celles détenues par l'entreprise, mais leurs caractéristiques et propriétés permettraient au concurrent les possédant d'aboutir à une proposition de valeur comparable à celle de l'entreprise. On dit que les ressources de substitution sont «stratégiquement équivalentes».

Pour la fonction RH, l'intérêt de la perspective RBV est d'établir un lien entre les RH, leurs compétences, les compétences qui émergent du fonctionnement des collectifs de travail, les pratiques de GRH et la stratégie de l'entreprise. Elle permet de renforcer encore le rôle de la GRH comme **acteur stratégique** de l'organisation. Dans une telle optique, il devient judicieux de proposer un **renversement** de l'ordre de préséance entre stratégie et GRH : les choix stratégiques sont informés par le potentiel de performance des RH.

1.2. *La gestion stratégique des ressources humaines : une composante du management stratégique de l'organisation*

1.2.1. LA PERSPECTIVE STRATÉGIQUE APPLIQUÉE À LA GRH

L'argument fondamental de la gestion «stratégique» des RH (GSRH) est que la fonction RH est stratégique et que les salariés sont, à travers leurs aptitudes, connaissances, savoir-faire et compétences, à l'origine de son avantage concurrentiel. L'**objet** de la GSRH est donc de

formaliser des « mécanismes planifiés de déploiement et d'activités qui visent les ressources humaines afin de permettre à l'entreprise d'atteindre ses objectifs » (Wright et McMahan, 1992, p. 298). C'est un renversement : les RH ne sont plus seulement un moyen en vue d'atteindre une fin, elles sont à l'origine de la performance de l'entreprise. C'est pourquoi la GSRH est, du point de vue de la structure organisationnelle, à **l'interface** du management stratégique de l'entreprise et de la fonction RH. Ainsi :

- La GSRH recourt aux méthodes et outils de la **planification stratégique**, c'est-à-dire « le processus continu et systématique par lequel des décisions entrepreneuriales (prises de risque) sont prises aujourd'hui pour porter leurs fruits demain ; l'organisation systématique des efforts nécessaires pour mettre en œuvre ces décisions ; et la comparaison de leurs résultats vis-à-vis des objectifs formulés grâce à un feedback systématique » (Drucker, 1986, p. 92).
- Elle suppose une démarche de **conception** et de **gestion** cohérente de **systèmes de pratiques de GRH**, démarche qui s'appuie sur une politique de gestion de l'emploi et une stratégie de gestion de la main-d'œuvre disponible. Cette « cohérence » va intervenir à de nombreuses reprises dans les présentations qui suivent, sous les noms de *fit* ou encore d'ajustement.
- Les **choix** organisationnels en GSRH suivent une orientation au moins partiellement délibérée, qui s'accompagne d'un présupposé : ils visent l'amélioration de la **performance** de l'entreprise. La GSRH s'appuie ainsi sur **l'ajustement** des activités et des politiques de GRH à une stratégie d'entreprise explicite.

1.2.2. CONCEPTS FONDAMENTAUX DE LA GSRH

1.2.2.1. SYSTÈMES DE PRATIQUES DE GRH

Les **pratiques de GRH** sont les « activités organisationnelles dirigées vers la gestion du réservoir de capital humain actuel ou potentiel afin d'assurer que ce capital soit utilisé de manière compatible avec la réalisation des objectifs organisationnels » (Wright *et al.*, 1994). Une organisation peut concevoir et mettre en œuvre des pratiques dans tout domaine correspondant au champ de responsabilité confié à la fonction RH (ou à son équivalent dans la structure).

Dans ce cadre, on parle de **système de pratiques de GRH** pour désigner un ensemble de pratiques utilisées de manière délibérée et combinée (simultanée) par l'organisation dans différents domaines (par exemple, la rémunération, le recrutement, la formation, etc.). On vise ainsi la conception des systèmes de GRH et on cherche à englober **tous les aspects de la relation d'emploi**, du recrutement à l'évolution de la carrière, en passant par la rémunération, la formation, la participation à la prise de décision, l'organisation du travail, etc.

1.2.2.2. AJUSTEMENT ORGANISATIONNEL OU FIT

Cependant, considérer uniquement les caractères simultanés et délibérés de l'utilisation de pratiques RH est insuffisant : l'ensemble formé par le système de pratiques RH doit aussi suivre une orientation commune et cohérente. C'est le concept d'**ajustement**, ou encore de *fit*. Le *fit* peut être défini comme « le degré auquel les besoins, exigences, buts, objectifs et/ou structure d'un composant sont cohérents avec les besoins, exigences, buts, objectifs et/ou structure d'un autre composant » (Nadler et Tushman, 1980, p. 40). Rapporté à la GRH, cela signifie qu'il faut veiller :

- À la cohérence entre les besoins, exigences, buts, objectifs et/ou structure des pratiques RH appartenant à un même système : c'est le **fit interne** (ou encore horizontal).

Exemple. Le versement d'une prime individuelle dont le montant est déterminé par les résultats atteints par le salarié constitue un cas typique de *fit* entre évaluation et rémunération : le paramétrage de la pratique d'évaluation (évaluation individuelle des résultats) est couplé au paramétrage de la pratique de rémunération (prime individuelle liée aux résultats).

- À la cohérence entre les besoins, exigences, buts, objectifs et/ou structure des pratiques RH et d'autres éléments de l'organisation : c'est le **fit externe** (ou encore vertical). Le *fit* externe peut correspondre à une adéquation :
 - Entre les pratiques incluses dans un système de GSRH et les autres systèmes de l'organisation (système de contrôle de gestion, systèmes d'information, systèmes de production, etc.) : c'est le **fit organisationnel** ;

Exemple. Le système de GSRH peut être couplé au système d'information de l'entreprise (on parle alors de système d'information RH ou SIRH ; cf. chapitre 7) et les informations recueillies peuvent être utiles pour orienter certains choix en RH : en réutilisant l'exemple précédent, le montant de la prime individuelle peut être calculé en utilisant les données concernant les résultats stockées dans le SIRH. Ainsi, le paramétrage des pratiques du système d'information est cohérent avec le paramétrage des pratiques du système RH.

- Entre les pratiques incluses dans un système de GSRH et les choix stratégiques de l'entreprise, tant du point de vue des choix primaires (métier, mission, vision, intégration, externalisation, diversification, spécialisation, segmentation stratégique, etc.) que des choix secondaires (choix d'une source d'avantage concurrentiel et d'une stratégie concurrentielle, déclinée sur l'ensemble des domaines d'activités de l'entreprise ou, à l'inverse, homogène, sur tous ces segments) : c'est le **fit stratégique**.

Exemple. Le choix d'un positionnement stratégique spécifique (domination par les coûts, différenciation, focalisation) conduit à des besoins variés en termes de connaissances et compétences de la main-d'œuvre. Le positionnement retenu peut ainsi conduire à paramétrer les pratiques de recrutement de manière à attirer le type de main-d'œuvre approprié.

La problématique de l'ajustement a, dans une moindre mesure, fait l'objet d'analyses confrontant des systèmes de pratiques RH et l'environnement de la firme (**fit environnemental**) (Wood, 1999).

Dans une perspective **contingente**, ce sont ces ajustements qui constituent la **source de la performance de la fonction RH** : « Plus la compatibilité est forte, ou dit autrement meilleur est l'ajustement entre les individus, les tâches, les structures et les processus, plus l'organisation RH est susceptible d'être performante » (Fombrun et al., 1984, p. 236).

2. LES MODÈLES FONDATEURS : LIER GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ET STRATÉGIE DE L'ENTREPRISE

Deux modèles fondateurs sont souvent opposés : les modèles *hard HRM* (2.1) et *soft HRM* (2.2). Leurs propositions **diffèrent** en effet dans la conceptualisation des liens entre GRH, stratégie de l'entreprise et performance : le modèle *hard HRM* conçoit la GRH comme une activité de *gestion des ressources humaines*, alors que le modèle *soft HRM* la conçoit comme une activité

de gestion des *ressources humaines* (Legge, 1995, p. 35). Une troisième approche, le management « à haute implication », leur est complémentaire (2.3).

Ces modèles ont pour **point commun** de développer les deux composantes fondamentales de la GSRH :

- Les individus au travail sont des **ressources** et la performance de l'organisation dans son ensemble provient de leurs *compétences* et de leurs *performances*.
- Les pratiques de GRH doivent être conçues et organisées sous forme de **systèmes** qui regroupent plusieurs pratiques, lesquelles doivent être cohérentes entre elles et avec la stratégie de l'entreprise.

2.1. Le modèle du Michigan ou *hard HRM*

Le modèle du Michigan (Devanna *et al.*, 1981, Tichy *et al.*, 1982 ; Devanna *et al.*, 1982, Fombrun *et al.*, 1984) a largement contribué à l'entrée de la GSRH sur la scène académique et à sa popularisation auprès des praticiens en entreprise. Il s'attache à faire sortir la GRH des seules dimensions administrative et opérationnelle en proposant un **guide** pour l'adoption d'une **démarche stratégique RH**. Le cœur de cette démarche est que la fonction RH soit à l'origine de la conception de **systèmes de pratiques de GRH** et d'organisation du travail cohérents avec les choix stratégiques fondamentaux de l'entreprise. L'objectif du modèle est d'organiser un **management rationnel** des RH, comme pour n'importe quel autre facteur de production.

2.1.1. LA GRH COMME FONCTION STRATÉGIQUE DE L'ENTREPRISE

Le renouvellement du **rôle organisationnel** de la fonction RH consiste à passer de la réaction aux contraintes imposées de l'extérieur à l'accompagnement et à l'orientation de la prise de décision stratégique dans l'entreprise : les systèmes RH doivent guider les objectifs stratégiques. La GRH est conçue comme une organisation dans l'organisation et ses activités s'adressent à des « clients » internes, c'est-à-dire les autres fonctions de l'entreprise.

Le modèle du Michigan utilise des concepts et raisonnements propres à la mise en œuvre d'une **démarche stratégique**. Puisque la fonction RH est appréhendée comme une organisation en tant que telle, ses activités se déploient sur plusieurs **niveaux stratégiques**. Chacun de ces niveaux fait intervenir des acteurs différents, qui occupent des positions hiérarchiques différentes et prennent des décisions dont l'objet, l'horizon temporel et l'influence organisationnelle diffèrent également (tableau 1.1). La conduite des différentes activités de la fonction RH fait appel aux outils de la **planification** stratégique et requiert des compétences en matière de recueil et d'analyse de **l'information**. L'objectif de cette démarche est l'ajustement entre la **mission** de l'entreprise, ses différentes **stratégies** (notamment sa stratégie globale et sa stratégie concurrentielle), sa **structure** organisationnelle formelle et son **système RH**. Ainsi :

- Le niveau stratégique est l'échelon de décision le plus élevé dans la hiérarchie et vise la définition des objectifs, politiques et stratégies pour l'ensemble de l'organisation. Au niveau du sous-système organisationnel de GRH, la problématique stratégique est double : d'abord, identifier des individus (et des compétences) qui seront nécessaires pour être performant dans le futur et ensuite, créer des politiques RH en matière de sélection, d'évaluation, de rétribution et de développement qui permettront d'acquérir et conserver ces individus.
- Le contrôle de gestion concerne les activités d'administration et de planification. Pour la fonction RH, cela consiste à définir le contenu des pratiques RH (régler les *paramètres*)

qui permettront l'acquisition, la conservation et le développement des RH en fonction des objectifs stratégiques définis en amont.

- Le contrôle opérationnel se concentre sur l'exécution. Son versant RH concerne les activités quotidiennes qui rendent possibles la conduite des opérations RH et le soutien aux autres fonctions organisationnelles.

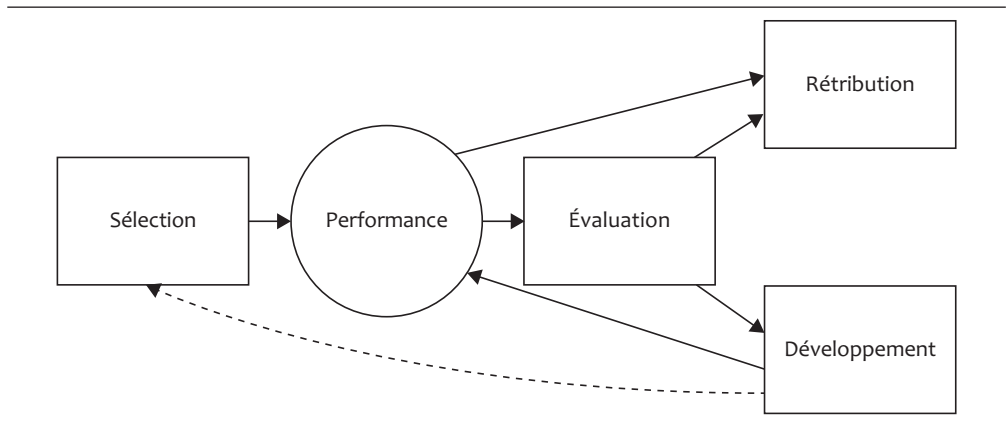
Tableau 1.1 *Les activités de la fonction RH (Devanna et al. 1984, p. 44)*

Niveau de management	Sélection	Évaluation	Rétribution	Développement
<i>Stratégique</i>	Développement des caractéristiques des individus nécessaires à la marche de l'entreprise sur le long terme Conception des systèmes internes et externes qui reflètent le futur de l'activité	Définition des critères valorisés à long terme Développement des moyens permettant l'évaluation de ces futurs critères Identification précoce des potentiels	Anticipation des formes de rétribution futures Définition du lien entre les rétributions et la stratégie de l'entreprise à long terme	Planification des expériences professionnelles nécessaires pour les individus en charge de l'organisation dans le futur Conception de systèmes flexibles pour permettre l'ajustement Développement de trajectoires de carrière
<i>Managérial</i>	Validation des critères de sélection Développement du plan de recrutement Identification de nouveaux marchés	Conception des systèmes permettant de lier les potentiels présents et futurs Mise en œuvre de centres d'évaluation (<i>assessment centers</i>)	Plan de rétribution individuelle à moyen terme Développement du contenu des systèmes de rétribution (rémunération cafétéria)	Organisation des programmes et des activités de développement des individus Encouragement à l'autodéveloppement
<i>Opérationnel</i>	Gestion prévisionnelle des emplois Définition des plans de recrutement	Systèmes d'évaluation annuelle Systèmes de contrôle quotidien	Gestion de la paie et des autres composantes de la rétribution actuelle	Formations liées aux tâches requises en fonction du poste actuellement occupé

2.1.2. SYSTÈMES DE PRATIQUES RH, ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE ET MÉCANISMES D'AJUSTEMENT

Le modèle formalise aussi une architecture générique des systèmes de pratiques RH. Elle s'appuie sur un **cycle** qui articule quatre **composantes** clés : la sélection, l'évaluation, le développement et la rétribution des RH (figure 1.1). Ces composantes sont les domaines principaux d'intervention de la GRH. Un des rôles de la fonction RH est de réaliser des choix pour chacun de ces domaines : quelle forme, quelles pratiques, quels outils pour définir la place et les méthodes de recrutement, d'évaluation, de développement et de rétribution dans le système ? Dit autrement, on peut « modifier les réglages » de chacun de ces domaines et les systèmes RH sont donc conçus en fixant différents **paramètres**.

Figure 1.1 Le cycle RH (Devanna et al., 1984, p. 41)



Ces paramètres doivent être **cohérents** avec les choix stratégiques de l'entreprise. Le contenu des pratiques relevant de chaque composante est variable et peut s'adapter pour servir au mieux la performance de l'entreprise. Choisir parmi les réglages possibles consiste à positionner chaque pratique de GRH sur les continuums suivants :

- La nature du **contrat psychologique** entre l'entreprise et le salarié. Les pratiques doivent se situer sur un continuum qui va d'un contrat reposant sur des rétributions extrinsèques (en particulier la rémunération), lesquelles récompensent la performance de court terme, et un contrat fondé sur des rétributions intrinsèques (en particulier les sentiments de réalisation de soi et de «sens» trouvé à travers le travail).
- Le degré et la nature de la **participation des salariés** à la prise de décision dans l'entreprise, continuum qui va de la hiérarchie descendante (*top-down*) à une logique participative ascendante (*bottom-up*).
- La composition du **réservoir RH**, continuum qui part du seul marché interne à l'entreprise (où le développement suit donc une logique de promotion et de mobilité ascendante) vers le seul recours au marché externe (où l'acquisition des RH et des compétences se fait à travers des politiques et des pratiques de recrutement et sélection adaptées).
- Enfin, on peut choisir d'**évaluer** et de **rétribuer** la contribution des RH à la performance sur une base purement individuelle, purement collective ou sur une base mixte. L'**évaluation des RH** tient une place centrale dans le modèle car elle permet le **contrôle** de la contribution des individus à la performance organisationnelle. L'évaluation se réalise en particulier par des processus d'audit RH.

Lorsque les pratiques RH sont cohérentes les unes avec les autres et forment des systèmes alignés avec les choix stratégiques de l'entreprise, elles peuvent agir sur le **comportement** des individus et les incitent à intensifier leurs efforts, ce qui provoque une augmentation de la performance des RH et de la performance de l'entreprise dans son ensemble.

Le modèle prend ainsi la forme d'une **chaîne d'ajustements**, dans une logique de *fit* : la mission et la stratégie de l'entreprise doivent être ajustées à son environnement externe ; les tâches managériales doivent être ajustées au couple mission-stratégie ; la structure organisationnelle doit être ajustée aux tâches managériales, etc.

Dans ce modèle, la GRH produit des effets qui **dépassent la seule entreprise**. L'augmentation de la performance de l'organisation, puisée dans l'augmentation de la performance des individus, permet d'atteindre des objectifs économiques de revitalisation industrielle, des objectifs sociaux d'amélioration de la qualité de vie (au travail et hors travail) et des objectifs politiques de promotion de la justice distributive par la substitution d'une logique de contrôle à une logique plus participative.

2.2. Le modèle de Harvard ou soft HRM

2.2.1. LE « TERRITOIRE » DE LA GRH : CONSTRUIRE UNE GRH INTÉGRANT LES PARTIES PRENANTES ET LES RÉSULTATS NON ÉCONOMIQUES DE L'ACTIVITÉ DES ENTREPRISES

Le **modèle de Harvard** (ou modèle *soft HRM*) (Beer *et al.*, 1984 ; Walton, 1985) adopte un point de départ **identique** : la fonction RH ne doit pas se borner à réagir à des changements imposés de l'extérieur mais participer activement à l'élaboration de la stratégie ; le contenu des pratiques de GRH doit être cohérent d'une pratique à l'autre et la stratégie RH dans son ensemble doit contribuer à l'alignement entre stratégie d'entreprise et pratiques de GRH. Cependant, on s'appuie ici sur la **réceptivité** aux mécanismes d'incitation et de rétribution de l'effort pour adapter les politiques et pratiques de GRH *aux individus*.

La philosophie générale du modèle de Harvard prend racine dans les principes humanistes et les choix en matière de GRH doivent tenir compte des **intérêts des parties prenantes internes et externes** à l'entreprise¹ : au-delà des intérêts des seuls actionnaires, on intègre ceux des salariés, des représentants du personnel et de la société en général (figure 1.2). En effet, la GRH est pensée comme un facteur d'influence des résultats économiques de l'entreprise et une **source de bien-être individuel** (celui des salariés) comme **collectif** (celui de la société dans son ensemble).

Les individus au travail constituent le « **capital social** » de l'entreprise. Leur contribution à la création de valeur est pleinement reconnue et les décisions RH sont considérées comme des décisions **d'investissement** pour l'entreprise. La décision stratégique en matière de RH incorpore donc la contribution des RH à la performance de l'entreprise, c'est-à-dire une forme de retour sur investissement. La prise de décision RH comporte ainsi des risques, qui sont liés à l'incertitude concernant ce retour sur investissement. La maîtrise de ces risques passe par la mise en adéquation des pratiques RH : l'investissement dans le développement « adéquat » des RH devrait améliorer la performance globale de l'entreprise.

L'enjeu consiste alors à déterminer la **forme de GRH** la mieux adaptée à l'état des différents paramètres contextuels dans lesquels l'entreprise évolue, c'est-à-dire les contenus des différentes pratiques de GRH et d'organisation du travail. Le « territoire » de la GRH inclut ainsi une série de décisions sur :

- **L'influence des salariés**, c'est-à-dire le degré auquel l'entreprise partage avec eux la prise de décision.
- La gestion du « flux de main-d'œuvre » (dont la dénomination contemporaine est la **gestion prévisionnelle des emplois et des compétences**), qui comprend, outre les éléments classiques (recrutement, mouvements internes, évaluation de la performance et aide à la

1. Une partie prenante est un acteur (ou groupe d'acteurs) qui a un intérêt dans la réussite de l'entreprise parce que sa propre réussite en dépend. Certaines de ces parties prenantes sont internes à l'entreprise (ses dirigeants, ses cadres et salariés), d'autres sont externes (ses fournisseurs, ses clients, l'État, les organisations syndicales, etc.), et d'autres peuvent être internes ou externes selon la structure des droits de propriétés (les propriétaires, les actionnaires).

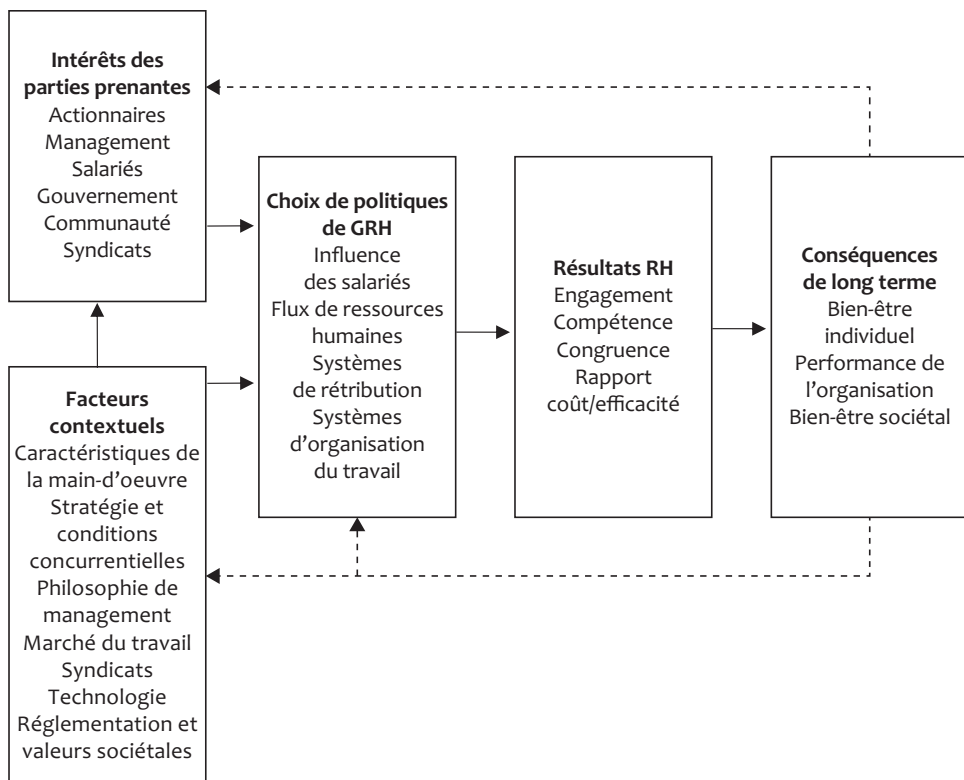
reconversion), des choix de mise en adéquation entre les RH et les objectifs stratégiques de long terme de l'entreprise : sélection, promotion et licenciements d'un point de vue quantitatif, sécurité de l'emploi, développement des compétences, traitement équitable d'un point de vue qualitatif.

- Les **rétributions**, dont l'objectif doit être la conception et la mise en œuvre de pratiques équitables et justes, permettant d'attirer, motiver et conserver les RH.
- L'**organisation du travail**, c'est-à-dire la manière dont les individus, l'information, les tâches et les technologies sont agencés pour produire le travail.

Enfin, le modèle est délibérément **circulaire**. Les résultats individuels de la GRH (voir plus loin, encadré 1.2) produisent des résultats collectifs au niveau de l'entreprise. Ils produisent aussi des résultats au niveau sociétal. La GRH, conçue en fonction des contextes internes et externes de l'entreprise, façonne en retour les conditions matérielles et intellectuelles de sa conception. Cette approche intègre les logiques de court et de long termes.

Figure 1.2 La carte du territoire de la GRH

D'après Beer et al., 1984, p. 16.



2.2.2. DU MODÈLE SOFT HRM AU MODÈLE HIGH-COMMITMENT

2.2.2.1. ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL, ÉVALUATION DES RH ET LOGIQUE D'AJUSTEMENT DANS LE MODÈLE DE HARVARD

Le modèle de Harvard est ancré dans la notion d'engagement organisationnel. Elle est elle-même liée à la notion de **contrat psychologique** entre l'individu et l'organisation, qui décrit une relation d'échange réciproque où chaque partie donne et reçoit quelque chose en contrepartie (typiquement : l'interaction entre travail et rémunération ; encadré 1.2).

Encadré 1.2 *La gestion des ressources humaines comme garant du respect du contrat psychologique*

D'après Laroche et Salesina (2018, p. 24–25).

Au-delà du contrat de travail explicite et formalisé qui fixe juridiquement les engagements réciproques des employeurs et des salariés dans le cadre de la relation d'emploi, il existe une autre forme de contrat dont la GRH doit garantir le respect : il s'agit du **contrat psychologique** (Rousseau, 1989).

Le contrat psychologique se réfère aux **attentes implicites** qui sont sous-jacentes à la relation de travail. Il recouvre tout ce qui n'est pas exprimé par écrit. Il s'agit par conséquent d'un contrat de forme très particulière, instable et évolutif dans le temps, qui le rend difficile à cerner, mais essentiel pour comprendre le comportement des salariés dans l'entreprise. Du côté de l'employeur, il peut s'agir d'une attente en matière de performance, d'obéissance et de loyauté, de ponctualité, de flexibilité, d'implication personnelle, d'adaptabilité au changement, etc. Pour le salarié, il peut s'agir d'attentes en matière de sécurité de l'emploi, d'autonomie dans le travail, de perspectives de carrière, de climat social, de relations basées sur la confiance, etc.

Il peut donc exister un **décalage** entre le contrat psychologique perçu et la réalité. En effet, lors du recrutement, par exemple, le salarié et l'employeur ne peuvent pas se mettre d'accord de manière formelle sur toutes les conditions de l'échange et toutes leurs obligations réciproques. De surcroît, il peut exister des attentes inavouables (par exemple une ambition d'atteindre un haut niveau hiérarchique) et/ou des besoins non exprimés par les intéressés eux-mêmes. Une brèche dans le contrat psychologique peut dès lors apparaître lorsque le salarié considère que son employeur n'a pas tenu ses promesses. Toutefois, la perception de la brèche est minimisée quand le salarié a eu l'occasion d'interagir avec son employeur. On voit donc ici l'importance de la **communication** dans le contrat psychologique. Lorsque la brèche est répétée ou lorsqu'elle est de forte intensité, alors le sentiment de violation apparaît. S'il y a violation du contrat psychologique, alors le salarié risque d'adopter un comportement qui sera déviant par rapport à la norme comportementale attendue : absentéisme, retard, erreur répétée, grève, etc., ce qui peut conduire de façon plus radicale à la rupture de la relation de travail. Tout un ensemble de comportements exprime la déception et l'insatisfaction d'un salarié qui a le sentiment d'une promesse non tenue. On voit dès lors, pour l'entreprise, l'importance de mettre en place des pratiques de GRH permettant de garantir le respect de ce contrat psychologique si elle souhaite obtenir l'adhésion et l'implication de ses collaborateurs.

L'**engagement organisationnel** reflète les attitudes et comportements qui permettent au contrat psychologique de perdurer, par l'établissement d'un désir, d'un besoin et d'une obligation

de maintenir la relation d'emploi (Meyer et Allen, 1991). L'engagement organisationnel associe (Mowday *et al.* 1982) :

- L'identification aux **objectifs** et **valeurs** de l'entreprise.
- Le désir **d'appartenance** à l'organisation.
- La volonté de réaliser des **efforts** au nom et pour le compte de l'organisation.

Dans la perspective du modèle de Harvard, l'engagement organisationnel se traduit par une **autorégulation des comportements** des salariés, qui réduit les **besoins** et les **coûts** de **contrôle** de la main-d'œuvre. Cette autorégulation nécessite une relation de **confiance** entre l'individu et l'organisation, par opposition à une régulation provenant exclusivement de contrôles et de sanctions. La chaîne causale globale au niveau individuel est donc que les conditions de travail influencent le bien-être des salariés, lequel influence le degré d'engagement organisationnel, lequel agit sur la performance individuelle et l'intention de rester.

Le modèle de Harvard est aussi un modèle de **l'évaluation des politiques de GRH**. Cette évaluation prend la forme d'un rapport coûts/bénéfices et s'opère à trois niveaux qui reflètent l'approche de type *stakeholders* des auteurs : au niveau de l'individu (en particulier à travers le bien-être individuel), au niveau de l'organisation (en termes de performance) et au niveau sociétal (sous forme d'un ratio coûts/bénéfices associé à la GRH : par exemple en termes de coûts sociaux des licenciements, de problèmes de santé, de risques psychosociaux, etc.). En pratique, l'évaluation des politiques RH fait appel aux quatre C identifiés par les auteurs comme des indicateurs judicieux (encadré 1.3). Les auteurs suggèrent que l'objectif « naturel » de la GRH doit être d'améliorer l'adaptabilité organisationnelle ; c'est donc dans le sens d'une **augmentation de la flexibilité** que la GRH contribue à la performance.

Enfin, le modèle de Harvard intègre lui aussi une logique d'ajustement, à travers son indicateur de performance des politiques RH exprimé en termes de **congruence**. Cette congruence – ou compatibilité – s'exprime par l'alignement des intérêts de l'entreprise, de ses propriétaires et de ses travailleurs. L'objectif est de créer une atmosphère de confiance mutuelle.

Encadré 1.3 Évaluer les politiques de GRH

(d'après Beer *et al.*, 1984, p. 19)

Lorsqu'on considère si une politique de GRH améliore la performance de l'organisation, le bien-être des salariés ou le bien-être de la société, il est possible de prendre en compte les quatre C dans l'analyse de ces questions complexes :

- *Engagement (Commitment)*. Dans quelle mesure les politiques de GRH améliorent-elles l'engagement des individus vis-à-vis de leur travail et de leur organisation ? Un engagement accru peut résulter non seulement en davantage de loyauté et une meilleure performance pour l'organisation, mais encore se traduire par une amélioration du sentiment de valeur personnelle, de la dignité, de l'implication psychologique et de l'identité pour les individus.
- *Compétences (Competence)*. Dans quelle mesure les politiques de GRH permettent-elles d'attirer, de conserver et/ou de développer des individus qui possèdent les compétences et les savoirs nécessaires pour l'organisation et la société, aujourd'hui et dans le futur ? Lorsque les compétences et savoirs requis sont disponibles au bon moment, l'organisation en bénéficie et ses salariés font l'expérience d'un sentiment de valeur personnelle et de sécurité économique accru.

- *Rapport coûts/bénéfices (Cost effectiveness)*. Quel est le rapport coûts/bénéfices d'une politique donnée en termes de salaire, de résultats pour l'entreprise, de turnover, d'absentéisme, de grève, etc.? De tels coûts peuvent être pris en compte au niveau organisationnel, au niveau individuel ou au niveau sociétal.
- *Congruence (Congruence)*. Quels niveaux de congruence les politiques et pratiques de GRH permettent-elles de générer ou de soutenir entre le management et les salariés, entre les différents groupes de salariés, entre l'organisation et la société, entre les salariés et leurs familles, et parmi les individus? L'absence d'une telle congruence peut être coûteuse pour le management en termes de temps, d'argent et d'énergie, peut conduire à de faibles niveaux de confiance et de perception d'objectifs communs, et créer du stress et d'autres problèmes psychologiques.

2.2.2.2. GÉNÉRER L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL PAR L'ENRICHISSEMENT DU TRAVAIL

Le modèle de Harvard est un modèle de type *high-commitment* (Walton, 1985). L'accent est mis sur **l'enrichissement** (*work enrichment*) et l'organisation du travail. La participation des salariés à la décision accroît leur engagement envers l'organisation. Concrètement, la perspective *high-commitment* conduit à développer des *stratégies* de GRH qui mettent l'accent sur la flexibilité, l'autonomie et la responsabilité (tableau 1.2). Le modèle de GRH qui en découle articule quatre éléments :

- **Le design des postes et de l'organisation du travail** sert des objectifs de flexibilité et d'adaptabilité. L'organisation du travail fait appel à des structures « plates » où la coordination est davantage horizontale que verticale. L'évaluation de la performance se fait davantage au niveau collectif qu'au niveau individuel. Les responsabilités confiées aux individus sont accrues et évolutives en fonction des besoins de l'entreprise. Elles sont articulées au sein de postes « larges » (par opposition aux postes « étroits » des systèmes tayloristes) et conçus pour incorporer des caractéristiques spécifiques qui accroissent la motivation, la qualité du travail réalisé et la satisfaction (Hackman et Oldham, 1980) :
 - *Des postes conçus pour donner du sens*. Un poste est composé de la **variété** de compétences requises pour l'exécution des tâches ; **l'identification** de la tâche, c'est-à-dire le degré auquel l'individu a la charge de l'intégralité du processus conduisant au résultat, du début à la fin ; et la **signification** de la tâche, c'est-à-dire son impact sur la vie ou le travail d'autres individus. Plus ces caractéristiques sont développées (plus la variété de compétences est importante, plus l'identification repose sur un processus entier, plus la signification est grande), plus le travail sera perçu comme ayant du **sens** ;
 - *Des postes conçus pour offrir une large autonomie au salarié et le responsabiliser*. Le degré **d'autonomie** est la liberté et la discrétion dont bénéficie l'individu dans la conduite des tâches, en particulier leur planification et la détermination des méthodes utilisées. Plus elle est importante, plus le salarié est responsabilisé ;
 - *Des postes conçus pour améliorer la communication*. Le **feedback** désigne l'accès à des informations explicites concernant la qualité de la contribution individuelle à la performance. Plus le feedback est important, meilleure est la connaissance que l'individu a des résultats de son travail.
- **La nature de la performance** repose sur des objectifs « élastiques » (Walton, 1985), c'est-à-dire qui ne sont pas figés dans des standards ou des *minima*. L'accent est mis sur l'amélioration

continue de la qualité. Les rétributions qui la récompensent suivent une logique d'équité collective, notamment par une rémunération variable reposant sur le partage des profits.

- La **sécurisation des parcours** individuels génère l'engagement organisationnel en maintenant la confiance dans le temps. Elle associe des opportunités de formation (afin de retenir les salariés même en cas de changement organisationnel majeur) à des pratiques de participation à la décision, de résolution de problèmes et de consultation.
- Ces trois premiers points doivent être soutenus par une « **philosophie managériale** » cohérente avec l'idée que générer davantage d'engagement organisationnel conduira à davantage de performance.

L'approche *high-commitment* relève du « **pari** » car seul un engagement sincère de la part des salariés, en réponse à des politiques de GRH tout aussi sincères, est susceptible de produire les effets escomptés. L'ensemble des parties prenantes de l'entreprise s'expose à des risques : mettre en œuvre et participer à une politique de GRH de type *high-commitment* requiert que chaque partie s'investisse dans un environnement moins clairement balisé et plus incertain (puisque les niveaux de responsabilité individuelle sont plus importants alors même que les missions sont volontairement plus flexibles et donc plus floues).

Tableau 1.2 *Du contrôle à l'engagement : comparaison des stratégies de gestion de la main-d'œuvre (Walton, 1985)*

	Contrôle	Engagement
<i>Principes de conception des postes</i>	Champ de responsabilité limité à la performance individuelle	Champ de responsabilité individuelle étendu pour englober l'amélioration de la performance de l'organisation
	La conception des postes fragmente le travail, cloisonne conception et exécution et n'intègre pas d'acquisition de nouvelles compétences	Les postes sont conçus pour permettre un travail enrichissant et combiner conception et exécution
	Le contrôle de gestion se concentre sur les contributions individuelles à la performance	Le contrôle de gestion se concentre sur les contributions collectives à la performance
	La conception du poste est fixe : pas d'évolution prévue du contenu en termes de tâches	Les postes sont conçus pour être flexibles et évoluer en fonction des besoins
<i>Attentes en matière de performance</i>	La performance est mesurée par rapport à des standards et à des <i>minima</i> . La stabilité est souhaitée	La performance est orientée vers la réalisation d'objectifs ambitieux, évolutifs, à l'écoute du marché
<i>Management : structure, systèmes et style</i>	Structure hiérarchique avec logique descendante	Organisation plate composée de systèmes qui s'influencent mutuellement selon une logique de coordination horizontale
	Contrôle et coordination sont réalisés à partir de règles et de procédures	Contrôle et coordination reposent sur des objectifs, des valeurs et des traditions partagées
	Le style managérial est centré sur les prérogatives managériales et l'autorité hiérarchique	Le style de management est centré sur la résolution de problème, la circulation de l'information et l'expertise
	La hiérarchie est renforcée par la répartition des statuts symboliques	Il existe peu de différences entre les statuts des uns et des autres pour rendre moins visible la hiérarchie

	Contrôle	Engagement
Pratiques de rémunération	Rémunération variable visant à générer des incitations au niveau individuel	Rétribution variable destinée à générer un sentiment d'équité et à renforcer les performances collectives : participation financière, partage des profits, etc.
	La rémunération individuelle est directement liée à l'évaluation individuelle	La rémunération individuelle est fonction des compétences individuelles
	Dans les périodes difficiles, les réductions de rémunérations visent les salariés rémunérés en fonction d'un salaire horaire (c'est-à-dire les non-cadres)	Dans les périodes difficiles, les mêmes efforts sont demandés à tous les groupes de salariés
Sécurité de l'emploi	Les salariés sont considérés comme des coûts variables	Garanties de maintien dans l'emploi
		Prévention et accompagnement en cas de besoin de retour à l'emploi
		La formation et la conservation des salariés actuels ont la priorité
Pratiques d'expression des salariés	La participation des salariés n'est requise que pour un nombre restreint de sujets, en particulier par des enquêtes internes, des procédures de réclamation et de négociation collective	La participation des salariés est encouragée sur une large gamme de questions dans une logique de gouvernance conjointe
	Diffusion restreinte de l'information	Diffusion large de l'information
Relations professionnelles	Conflictuelles	Coopératives
		Syndicats, encadrement et salariés redéfinissent leurs rôles respectifs

2.3. High-involvement : impliquer les salariés grâce aux conditions de travail

Le modèle *high-involvement* (Lawler, 1986) repose sur une approche **participative**, pierre angulaire du lien entre conditions de travail et performance. Il partage avec le modèle *high-commitment* plusieurs points d'ancrage, au point que les deux modèles sont parfois – à tort – confondus. Son objectif est de créer les conditions pour augmenter **motivation** et **satisfaction** des individus en **ajustant** le contenu des pratiques de participation au contexte d'une entreprise particulière.

La conception de *programmes* de management participatif – quelles pratiques mettre en œuvre et dans quelles conditions – repose sur **cinq éléments** :

- **Pouvoir et répartition du pouvoir entre les individus.** Les mécanismes de décision permettent la distribution du pouvoir et différents mécanismes produisent différents équilibres : prise de décision selon une stricte logique *top-down* ; consultation ; consultation avec formulation de propositions par les salariés ; délégation de décision avec possibilité de veto de la hiérarchie ; délégation de décision accompagnée d'un cadre fixant des lignes directrices impératives ; et délégation pure.
- **Direction, contenu et méthode de transmission de l'information.** Le flux d'information peut être descendant (en provenance d'échelons supérieurs et en direction des salariés concernés par le programme participatif) et/ou ascendant (*vice versa*). Le contenu est variable selon la nature des informations transmises (idées, plans, résultats formalisés, etc.).

La méthode de transmission d'informations influence la praticité et la crédibilité du processus.

- **Rétributions.** L'incitation à participer est produite par des **rétributions** intrinsèques et extrinsèques. Leur existence se justifie par le besoin de prendre en compte et récompenser l'apport des individus à la performance organisationnelle dans une logique de justice distributive. Elles répondent également à une logique de justice procédurale : plus les individus se voient déléguer du pouvoir, plus ils ont accès à de l'information, plus la perception de leur propre contribution à la performance est importante et plus ils s'attendent à une rétribution équitable. En ce sens, la répartition des rétributions doit garantir le maintien d'une justice procédurale perçue. Il est également judicieux de lier rétributions et performance organisationnelle pour aligner les intérêts des salariés sur ceux de l'organisation.
- **Connaissances et compétences détenues par les salariés.** Elles déterminent la capacité des salariés à participer efficacement à la décision et la qualité de leur contribution. Il peut être nécessaire d'accompagner les programmes participatifs par des formations pour que les salariés puissent monter en compétence.
- **Proportion de salariés concernés.** L'inclusion du plus grand nombre (sous réserve de pertinence) doit être favorisée, afin d'éviter que les programmes ne soient perçus comme favorisant un groupe de salariés au détriment d'autres, et d'éviter aussi que les salariés impliqués ne soient stigmatisés.

Pour que le programme participatif soit efficace, il est nécessaire de procéder à un **ajustement** (*fit*) entre les pratiques de GRH et « l'environnement » de l'entreprise, car ces pratiques ne sont pas considérées comme « intrinsèquement efficaces ou inefficaces » mais seulement « efficaces dans la mesure où elles correspondent aux conditions existantes » (Lawler, 1986, p. 12). Ces « conditions existantes » recouvrent les environnements concurrentiel, productif, technologique, social, ainsi que l'évolution de la force de travail. Les pratiques participatives ne sont « la meilleure réponse » à ces variables que si et seulement si elles sont correctement ajustées aux **caractéristiques** spécifiques d'une entreprise : son **métier**, sa **main-d'œuvre** (en termes de connaissances, compétences, capacités, besoins, etc.), sa **culture** et sa **structure organisationnelle**.

Aller plus loin. Certains métiers, postes ou emplois se prêtent mal à la mise en œuvre du management participatif, par exemple quand les tâches demandées aux salariés sont d'une grande simplicité et d'une grande répétitivité ; l'apport potentiel d'une participation des salariés à la prise de décision est alors très limité car les processus de travail sont très standardisés. Le même raisonnement peut s'appliquer aux autres caractéristiques organisationnelles.

Il peut être nécessaire de modifier la structure organisationnelle pour s'adapter aux principes et pratiques du management participatif.

Exemple. L'approche participative fait appel à des mécanismes de décision décentralisés : on déplace une partie du pouvoir de prise de décision vers les niveaux inférieurs de la hiérarchie. En conséquence, les compétences requises pour occuper des postes à ces niveaux doivent inclure des savoirs et savoir-faire susceptibles de rendre la participation à la décision effective et performante ; si bien que les pratiques de recrutement doivent elles aussi être ajustées pour cibler ces compétences chez les candidats.

Ainsi, Lawler **modélise** la relation entre l'efficacité d'un programme de management participatif et ses déterminants selon la formule suivante :

Efficacité du programme participatif = Rétribution × Connaissances × Pouvoir × Flux d'informations

La relation entre déterminants est multiplicative : l'absence d'un seul déterminant conduit donc à l'absence d'**efficacité du programme participatif** dans son ensemble.

Le management participatif doit faire émerger une **organisation « à haute implication »** (*high-involvement organization*) : elle articule un grand nombre de **pratiques de GRH et d'organisation du travail** qui, sous contrainte d'ajustement, peuvent conduire à une augmentation de la performance selon le mécanisme exposé plus haut :

- Un ensemble de valeurs cohérentes avec les idées d'implication et de responsabilité des salariés dans la prise de décision.
- Une structure organisationnelle décentralisée et « plate ».
- Une définition des postes permettant aux individus de bénéficier d'une certaine autonomie et d'exercer des responsabilités (enrichissement du travail).
- Des pratiques de participation des salariés à la décision : groupes de résolution de problèmes, cercles qualité, communication ascendante et descendante, etc.).
- La promotion de l'égalitarisme entre les salariés (pas de traitement de faveur réservé à une catégorie de salariés).
- Des pratiques de rémunération liées à la performance (individuelle et collective) et de partage des profits.
- Des pratiques de sécurisation du parcours professionnel.
- Des pratiques favorisant l'évolution de la carrière sur la base du mérite et de la performance individuelle (par opposition à l'ancienneté).
- Des méthodes de recrutement visant à l'acquisition de niveaux élevés de compétences en matière de travail en équipe, d'appétence pour l'autonomie et la prise de responsabilité.
- Le soutien au développement de compétences par la formation professionnelle.

3. APPROCHES CONTINGENTES DE LA GESTION STRATÉGIQUE DES RESSOURCES HUMAINES

Les modèles présentés ici s'inscrivent principalement dans le prolongement de l'approche *hard HRM* : **le contenu des pratiques de GRH doit être adapté à la stratégie épousée par l'entreprise**. Ces travaux densifient considérablement les premières propositions en termes de « cohérence » et « congruence », en particulier à travers le concept d'ajustement ou *fit*.

3.1. Stratégie concurrentielle et systèmes de pratiques de GRH

Le cœur de la réflexion est l'adaptation des systèmes de GRH à la stratégie concurrentielle de l'entreprise et aux structures organisationnelles qui les caractérisent (tableau 1.3), ainsi que l'évolution des pratiques dans le temps. Le raisonnement est ancré dans une logique **contingente** : chaque entreprise doit mettre en œuvre ses propres ajustements et il est risqué de chercher à reproduire à l'identique des *best practices* qui pourraient se révéler inadaptées.

La GSRH, dans une perspective dynamique, prend en compte la chronologie et les nécessités de gestion du changement.

3.1.1. STRATÉGIE ET STRUCTURE : LA CONCEPTION DES SYSTÈMES DE PRATIQUES DE GRH

Miles et Snow (1984) identifient trois stratégies concurrentielles principales dans les entreprises américaines les plus performantes des années 1970. Elles créent des besoins différents en matière de GRH :

- *Type A : Défenseurs.* Ces entreprises se concentrent sur des gammes restreintes de produits/ services et sur des marchés stables qu'elles maîtrisent. Elles cherchent continuellement à accroître l'efficacité de leurs méthodes de production.
- *Type B : Prospecteurs.* Ils sont tournés vers l'innovation, la diversification des produits et des marchés et la recherche et développement. Fréquemment *first movers*, les prospecteurs sont instigateurs du changement et s'exposent ainsi à la riposte des concurrents.
- *Type AB : Analyseurs.* Sans être à proprement parler une forme hybride des deux premières catégories, ce type emprunte à l'une et à l'autre : une segmentation forte des gammes conduit à devoir concilier des contextes parfois stables et parfois changeants.

Afin que la fonction RH ne soit pas limitée à un rôle purement réactif tourné vers l'adaptation des outils aux évolutions stratégiques et organisationnelles, un **canevas** permet à la GRH d'accompagner les décisions stratégiques dans une logique de **planification**. Il se compose de quatre recommandations de conception des systèmes de GSRH :

- Les directions des services RH doivent posséder des **compétences** en matière d'acquisition, de développement, d'utilisation et de conservation de la main-d'œuvre, afin d'ajuster le contenu des pratiques RH aux objectifs stratégiques globaux de l'entreprise.
- Les collaborateurs des services RH doivent posséder des **connaissances** approfondies en matière de planification stratégique. Ils ou elles doivent également être parties prenantes des processus d'élaboration de la stratégie.
- Les stratégies RH doivent être **ajustées** aux stratégies concurrentielles : les pratiques et outils doivent être adaptés aux besoins des stratégies de type A, B ou AB. Cet ajustement est externe (entre structure organisationnelle et pratiques RH) et interne (en adaptant les pratiques RH pour qu'elles soient cohérentes entre elles).
- Le service RH doit occuper, d'un point de vue organisationnel, un rôle de **consultant interne** auprès des autres services et apporter une expertise qui couvre non seulement leur spécialité, mais aussi les questions de structure, de communication, contrôle, rétribution, changement et développement organisationnels.

Tableau 1.3 *Stratégies concurrentielles et systèmes de GRH*
(Miles et Snow, 1984, p. 48-49)

	Type A Défenseurs	Type B Prospecteurs	Type AB Analyseurs
Dimension stratégique			
<i>Stratégie de couple produit-marché</i>	Gamme de produits limitée et stable Marchés prévisibles Croissance via pénétration de marchés	Gamme de produits large et évolutive Marchés mouvants Croissance par le développement de produit et le développement de marchés	Gammes de produits stables et évolutives Marchés prévisibles et mouvants Croissance par le développement de marchés
<i>Recherche et développement</i>	Principalement limitée à l'amélioration des produits existants	Développée, avec un accent sur la capacité à être le premier à commercialiser un nouveau produit ou à s'adresser à un nouveau marché	Ciblée, axée sur la capacité à être second entrant
<i>Production</i>	Volumes importants-Faible coût Efficience et ingénierie des processus	Sur-mesure, avec l'appui de prototypes Efficience et design produit	Volumes importants, faibles coûts, quelques prototypes Efficience des processus, gestion des produits et des marques
<i>Marketing</i>	Principalement limité à l'accompagnement des ventes	Fortement orienté vers la connaissance des marchés	Utilisation importante de campagnes marketing
<i>Structure organisationnelle</i>	Fonctionnelle	Divisionnelle	Fonctionnelle et matricielle
<i>Processus de contrôle</i>	Centralisé	Décentralisé	Principalement centralisé, décentralisé pour le marketing et la gestion de marques
<i>Coalition dominante</i>	Direction générale Production Finance/Contrôle	Direction générale Recherche & Développement Recherche Marketing	Direction générale Marketing Ingénierie des process
<i>Séquence de planification stratégique</i>	Planifier → Agir → Évaluer	Agir → Évaluer → Planifier	Évaluer → Planifier → Agir
Dimension RH			
<i>Stratégie RH</i>	Construire les RH	Acquérir les RH	Allouer les RH
<i>Recrutement, sélection, affectation</i>	Élément central : « construire » Peu de recrutements au-delà des postes situés en bas de l'échelle hiérarchique Sélection fondée sur l'élimination des candidats indésirables	Élément central : « acquérir » Procédures de recrutement sophistiquées à tous niveaux hiérarchiques La sélection peut incorporer des tests psychologiques	Éléments centraux : « construire » et « acquérir » Démarches de recrutement et de sélection mixtes

	Type A Défenseurs	Type B Prospecteurs	Type AB Analyseurs
<i>Staff planning</i>	Formel, large	Informel, limité	Formel, large
<i>Formation et développement</i>	Développement des compétences Programmes de formation larges	Identification et acquisition de compétences Programmes de formation limités	Développement et acquisition de compétences Programmes de formation larges Recrutement externe limité
<i>Évaluation de la performance</i>	Orientée vers le respect des procédures Identification des besoins en formation Évaluations des performances individuelles et collectives Comparaisons dans le temps	Orientée vers les résultats Identification des besoins de main-d'œuvre Évaluations produites aux niveaux des directions divisionnelles et générales Comparaisons à un instant <i>t</i> , par exemple avec les concurrents	Principalement orientée vers les processus Identification des besoins en formation et en main-d'œuvre Évaluations produites aux niveaux individuel, collectif et divisionnel Principalement par comparaison dans le temps, avec quelques comparaisons à un instant <i>t</i>
<i>Rémunération</i>	Liée à la position hiérarchique Cohérence interne (les salariés d'un même échelon ont accès au même salaire) Rémunération orientée vers la dimension monétaire avec une forte distinction N/N+1	Orientée vers la performance Compétitivité externe Rémunération globale fortement orientée vers la provision d'incitations et les besoins en recrutement	Principalement liée à la position hiérarchique, avec quelques mécanismes incitatifs Cohérence interne et compétitivité externe

3.1.2. L'ACCOMPAGNEMENT DE L'ÉVOLUTION DE L'ENTREPRISE DANS LE TEMPS

Pour accompagner l'adaptation des stratégies RH à la structure et à la stratégie de l'entreprise dans le temps, Baird et Meshoulam (1988) proposent de procéder à une évolution des ajustements externe et interne de la fonction RH qui s'appuie sur les notions d'*étape de développement* et de *composante stratégique* de la RH (encadré 1.4) :

- D'une part, **la fonction RH doit évoluer pour répondre à l'accroissement de la complexité organisationnelle**. À mesure que l'organisation grandit, ses besoins en GRH évoluent. L'étape de développement de la fonction RH doit correspondre à celle de l'organisation ; en cas de décalage, la fonction RH ne peut pas jouer son rôle de soutien à la performance. Cinq phases successives de développement de la RH, dont chacune est la cause de la suivante, sont identifiées : lancement, croissance fonctionnelle, croissance contrôlée, intégration fonctionnelle et intégration stratégique. Ce faisant, la fonction RH passe d'un rôle basique de pure administration à un rôle stratégique.
- D'autre part, la fonction RH articule six **composantes stratégiques**. Le contenu de chaque composante doit être cohérent avec celui des autres et chaque contenu doit être adapté à l'étape de développement RH connue par l'entreprise.

Patrice Laroche est Professeur des Universités à l'IAE de Nancy (Université de Lorraine) et responsable du Master Management « Métiers du conseil et de la Recherche » (MCR) à l'Université de Lorraine. Il enseigne la gestion des ressources humaines et les relations professionnelles en Licence et Master.

Loris Guery est Professeur des Universités à l'IAE de Nancy, spécialisé en gestion des ressources humaines. Il intervient auprès d'étudiants de licence et de master, aussi bien en formation initiale qu'en formation continue et dans le cadre de l'enseignement à distance.

Yves Moulin est Professeur des Universités, directeur-adjoint de l'IAE de Nancy et responsable de la Mention de Master Ressources Humaines de l'Université de Lorraine.

Marc Salesina est Maître de conférences à l'IAE de Nancy. Il co-dirige le Master RH et enseigne la gestion des ressources humaines, la théorie des organisations, la stratégie d'entreprise et les relations professionnelles comparées.

Anne Stévenot est Professeur des Universités à l'IAE de Nancy et directrice du CEREFIGE (Centre Européen de Recherche en Économie Financière et Gestion des Entreprises) (EA 3942). Elle co-dirige le Master RH et enseigne l'audit social, la politique de rémunération et la gouvernance d'entreprise.

Une synthèse des théories et outils de la GRH

Cet ouvrage, entièrement actualisé, couvre **l'ensemble des domaines de la fonction Ressources humaines** : (e-)recrutement, gestion des carrières, formation, évaluation des performances, rémunérations, digitalisation des systèmes d'information, stratégie big data, contrôle de gestion et concertation sociale.

Il propose des **études de cas** et des **exercices** permettant aux lecteurs d'intégrer et mettre en pratique les notions, au fil des chapitres.

Les outils et dispositifs sur lesquels la GRH s'appuie visent à :

- garantir et maintenir l'adéquation entre ressources et besoins en main-d'œuvre;
- susciter, évaluer et rétribuer les performances individuelles et collectives;
- assurer la régulation de la relation d'emploi.

Ce livre s'adresse aux étudiants des Universités, des IAE et des Écoles de management ou d'ingénieurs. Il intéressera également les cadres de la fonction RH et les managers.

RESSOURCES NUMÉRIQUES



Grâce aux QR Codes, accédez à des questions ouvertes ainsi qu'à des études de cas corrigées.

39,90€

ISBN 978-2-8073-3422-9

ISSN 1782-8147



9 782807 334229

deboeck
SUPÉRIEUR

www.deboecksuperieur.com

