

Loïc Cadin  
Francis Guérin

# **LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES**

4<sup>e</sup> édition

DUNOD



© Dunod, 2015  
5 rue Laromiguière, 75005 Paris  
[www.dunod.com](http://www.dunod.com)

ISBN 978-2-10-072235-8

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

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

# Sommaire

<b>Avant-propos</b>	<b>5</b>
---------------------	----------

## CHAPITRE 1

### Imiter ou se singulariser

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

## CHAPITRE 2

### Développer ses ressources humaines ou les acquérir?

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

## CHAPITRE 3

### Diluer ou concentrer la fonction Ressources Humaines

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

## CHAPITRE 4

### Gérer ou réguler

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

# Avant-propos

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

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

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

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

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

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

## CHAPITRE 1

---

# Imiter ou se singulariser

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

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

Le cabinet Bain publie régulièrement un état de la diffusion d'un éventail de pratiques managériales<sup>1</sup> sur les différents continents. Les premières pratiques classées : *Strategic Planning*, *Customer Relationship Management*, *Employee Engagement surveys*, *Core Competencies*, *Outsourcing* ont un taux de diffusion considérable.

Qu'en est-il en matière de GRH? Les pratiques de GRH sont-elles singulières à chaque organisation? Peut-on synthétiser l'éventail des pratiques à l'aide de quelques typologies? La mode l'emporterait-elle

---

1. Source : [http://www.bain.com/management\\_tools](http://www.bain.com/management_tools)

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

## I Le débat de l'universalisme et de la contingence

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

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

### 1. Du côté des théories de l'organisation

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



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

### ■ L'école classique de l'organisation

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

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

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

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

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

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

#### ■ Le mouvement des relations humaines

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

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

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

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

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

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

### ■ Théories et facteurs de contingence

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

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