

www.Mcours.com

Site N°1 des Cours et Exercices Email: contact@mcours.com

Gestion des ressources humaines et relations professionnelles



François Pichault

Objectifs et supports du cours

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Objectifs conceptuels:<ul style="list-style-type: none">– initiation aux théories contemporaines de la GRH– compréhension des évolutions du marché du travail | <ul style="list-style-type: none">• PICHault, F. & NIZET, J., <i>Les pratiques de gestion des ressources humaines</i>, Paris, Seuil, 2003, col. « Points/Essais sciences humaines »• Dias à télécharger• Invités |
| <ul style="list-style-type: none">• Objectifs analytiques:<ul style="list-style-type: none">– analyse de situations de travail concrètes | <ul style="list-style-type: none">• Etudes de cas audiovisuelles + écrites à télécharger
www.egss.ulg.ac.be/pichault |

Evaluation du cours

- Trois travaux à réaliser par groupes de 2, basés sur l'interview d'une personne en situation concrète de travail et élaboration progressive de l'analyse (66%)
- Une discussion finale sur l'évolution réalisée dans l'apprentissage (33%)

Plan du cours



1. Introduction générale
2. Rappel sur les variables organisationnelles
3. Distinction par induction des modèles de GRH
4. Distinction systématique des modèles
5. Influence d'autres facteurs contextuels
6. La dimension politique des modèles de GRH
7. Modèles de GRH et mobilisation des contextes

1. Introduction

- Universalisme *versus* relativisme
- Discours normatif *versus* analytique
- L'appréhension de la diversité: quelques tentatives

L'appréhension de la diversité en GRH (#1)

GRH INFORMELLE

- Subjectivité
- Flexibilité

GRH FORMELLE

- Rigueur, systématisation
- Complexité
- Rigidité
- Attention aux limites de l'instrumentalisation

L'appréhension de la diversité en GRH (#2)

ADMINISTRATION DU PERSONNEL

- Gestion du contrat de travail
- Règlements, procédures, conventions collectives
- Clients: syndicats, personnel
- Effectifs: importants
- Lieux formels de concertation
- Principe d'équité interne

DEVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES

- Gestion des compétences
- Itinéraires "sur-mesure"
- Clients: DG, hiérarchie
- Effectifs: réduits
- Management de projet
- Principe d'équité externe

L'appréhension de la diversité en GRH (#3)

MODELE "HARD"

- Intégration à la stratégie d'affaires
- Personnel= ressource
- Prédominance des outils quantitatifs (benchmarking, plans salariaux, etc.)

MODELE "SOFT"

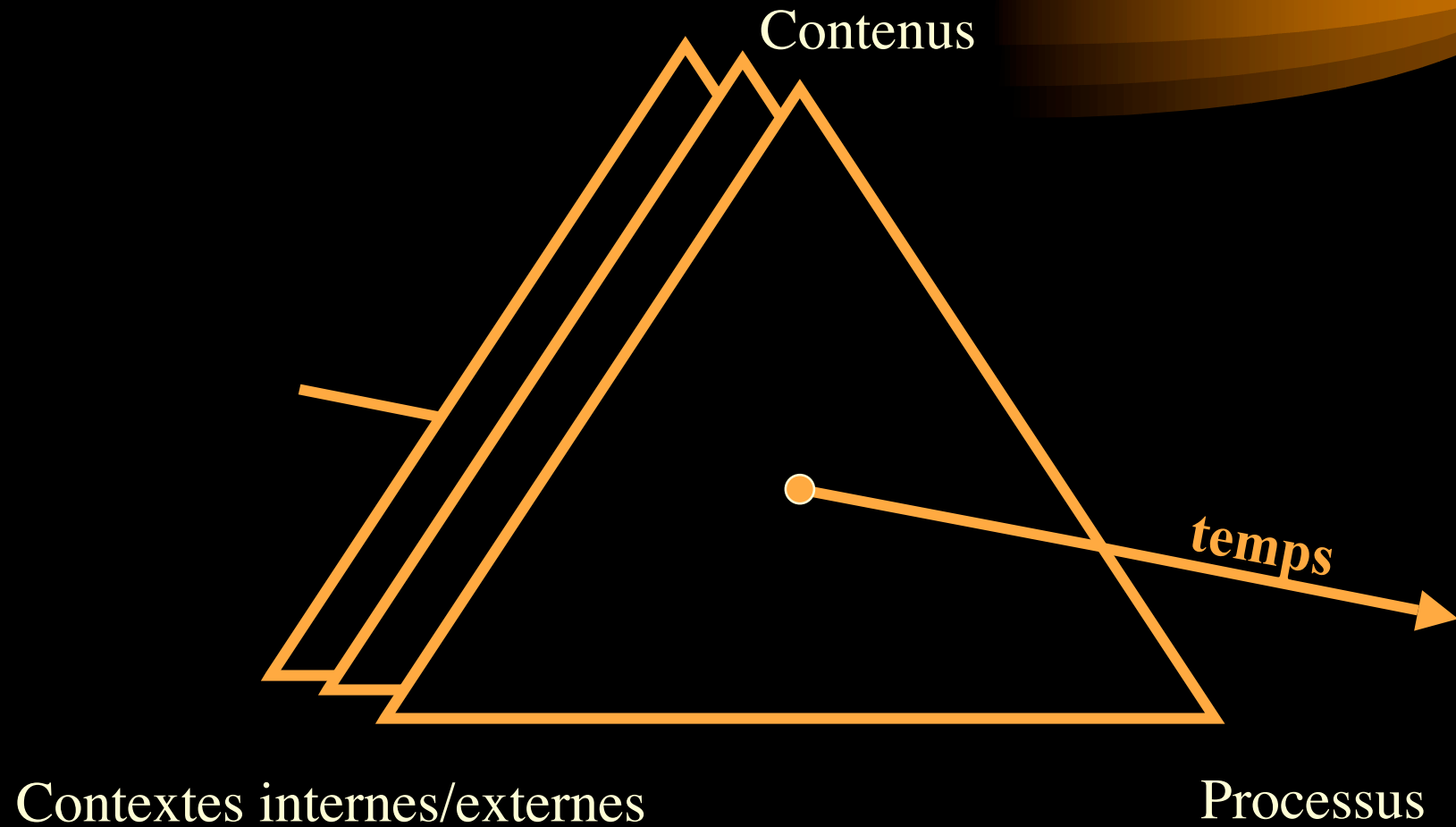
- Accent sur la communication, la motivation, la participation
- Focalisation sur les "high potential"
- Prédominance des outils qualitatifs (développement personnel, coaching, etc.)

1. Introduction



- Universalisme *versus* relativisme
- Discours normatif *versus* analytique
- L'appréhension de la diversité: quelques tentatives
- Le cadre d'analyse contextualiste

Le cadre d'analyse contextualiste



1. Introduction



- Universalisme *versus* relativisme
- Discours normatif *versus* analytique
- L'appréhension de la diversité: quelques tentatives
- Le cadre d'analyse contextualiste
- Le champ de la GRH

Organisation et GRH

ORGANISATION	POLITIQUE DE GRH
<ul style="list-style-type: none">• <u>contenu du travail</u>: division, coordination, centralisation, buts poursuivis• changement émergent (bottom-up)• processus de long terme	<ul style="list-style-type: none">• <u>conditions de travail</u>: salaires, temps de travail, mobilité, recrutement, etc.• changement délibéré (top-down)• processus de court terme

2. Les variables organisationnelles

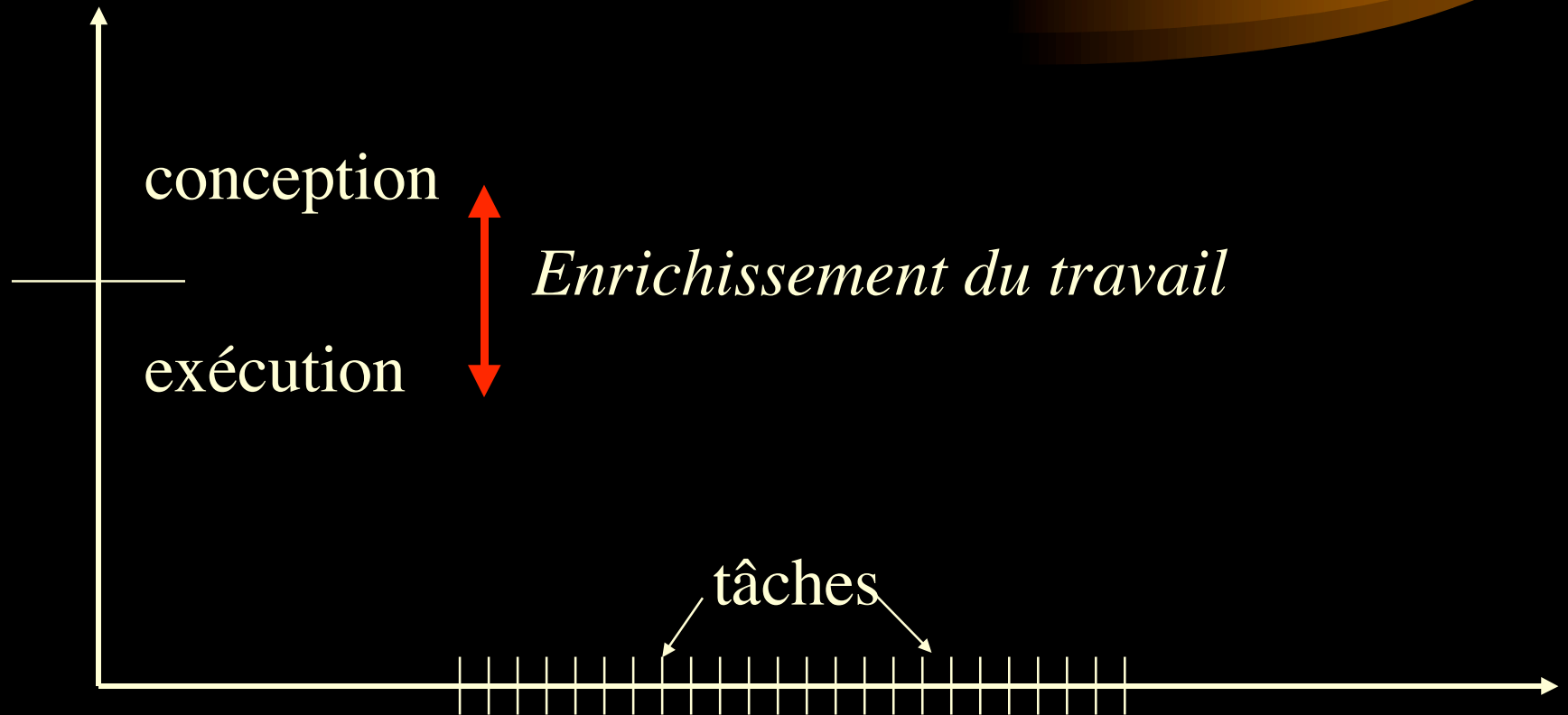


- Division et coordination du travail
- Répartition du pouvoir
- Degré de (dé)centralisation de la prise de décision
- Poursuite de buts de mission/système

Division du travail

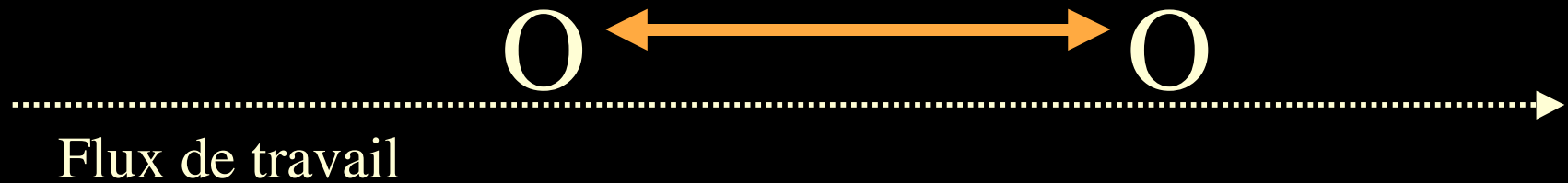


Division du travail



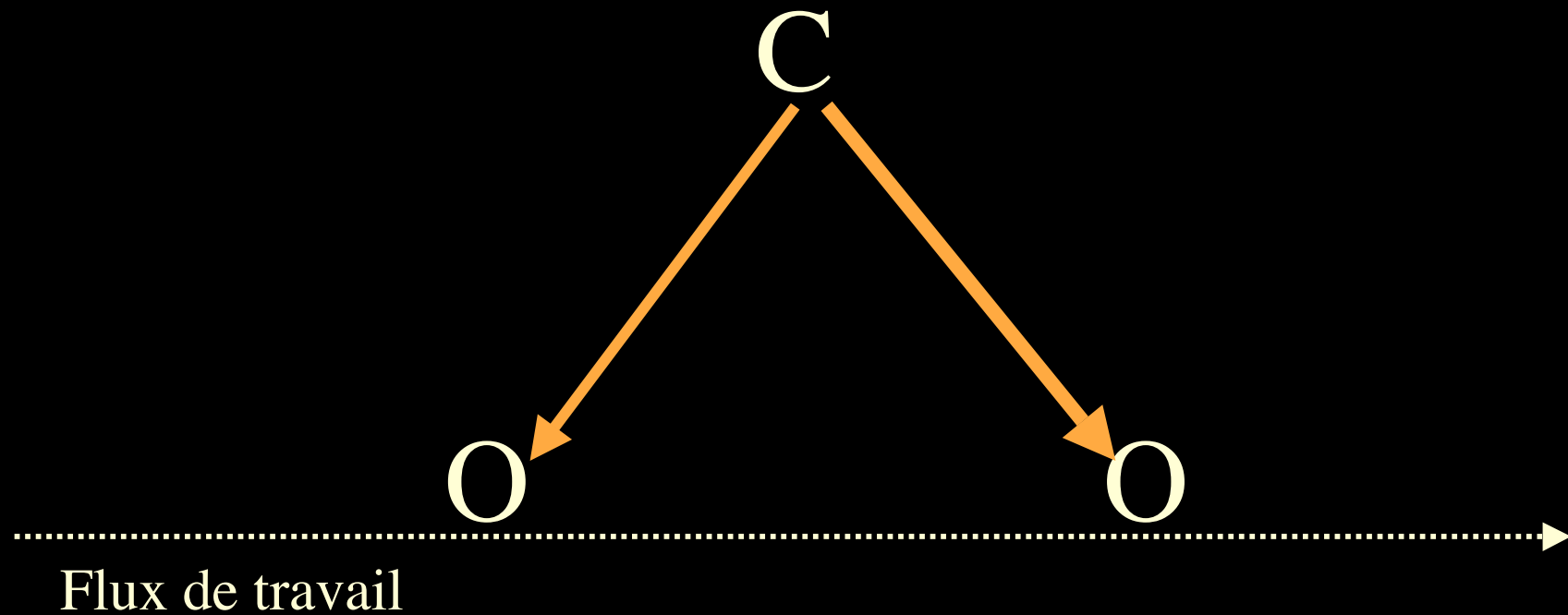
Mécanismes de coordination du travail

1. Ajustement mutuel



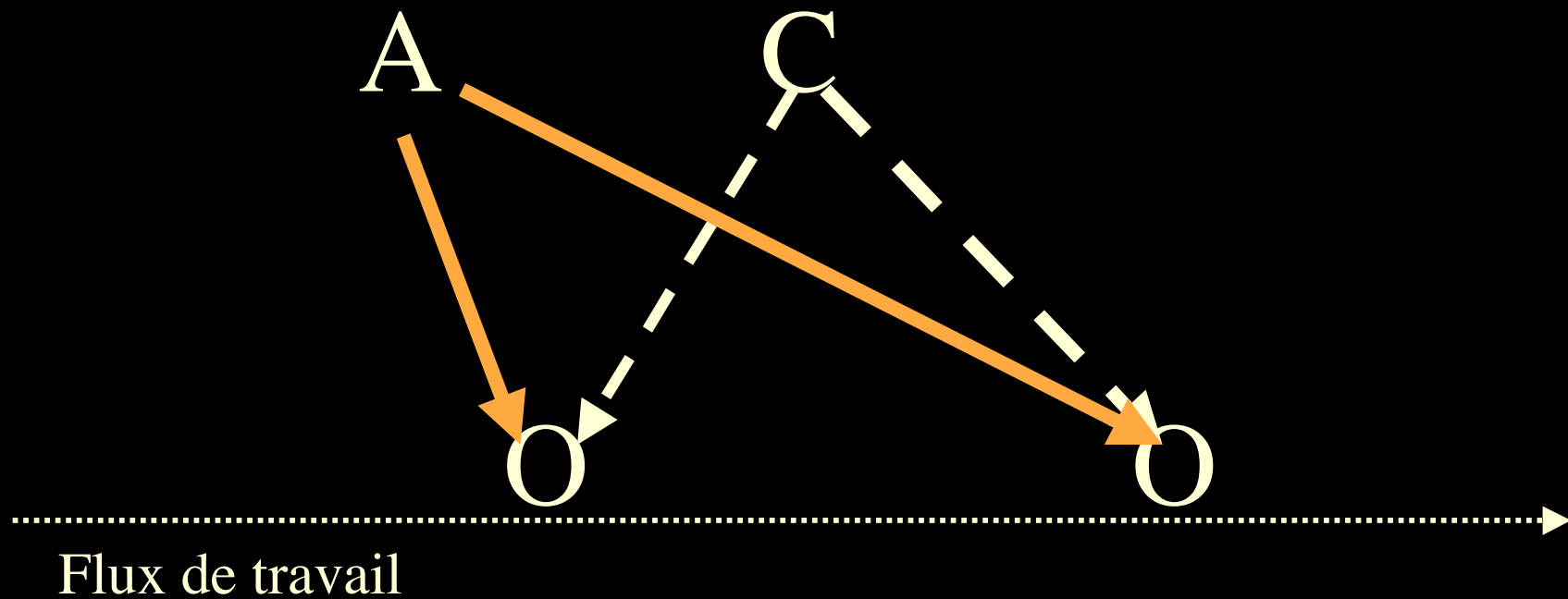
Mécanismes de coordination du travail

2. Supervision directe



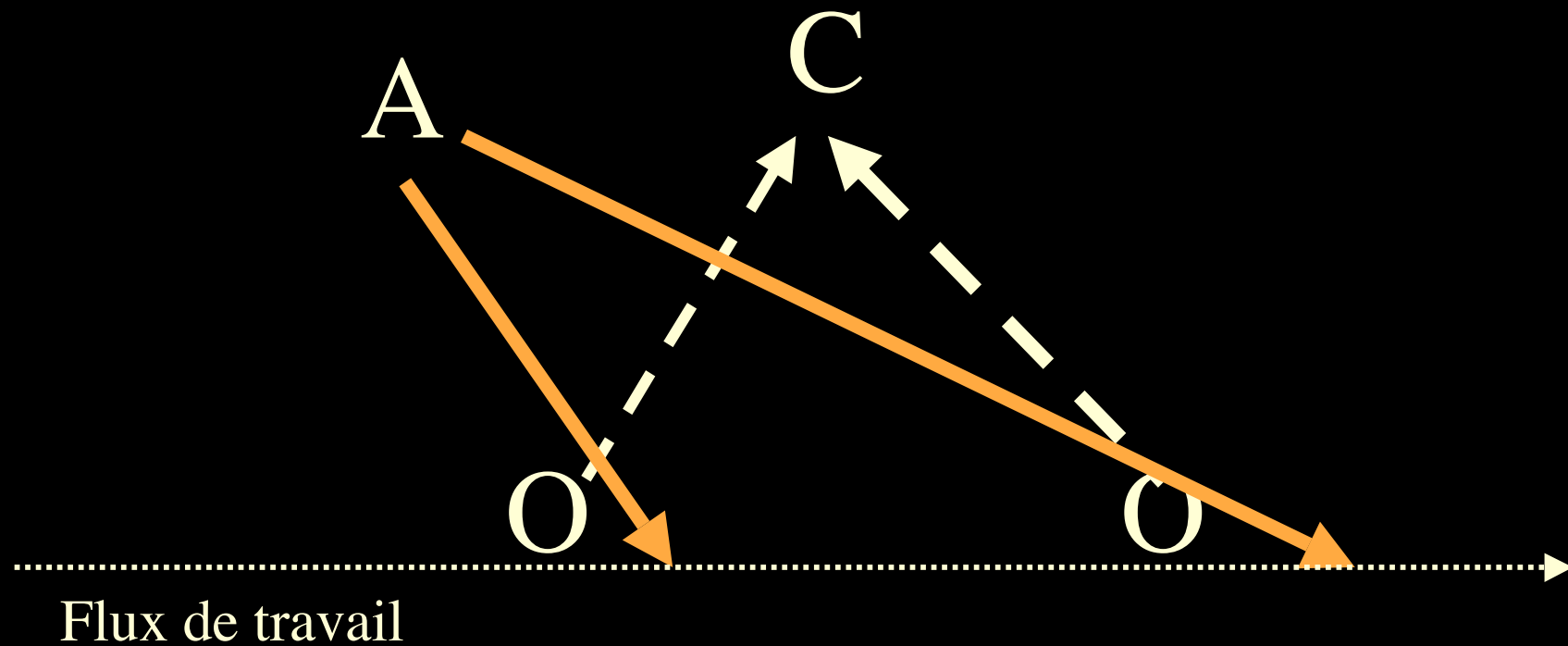
Mécanismes de coordination du travail

3. Standardisation des procédés



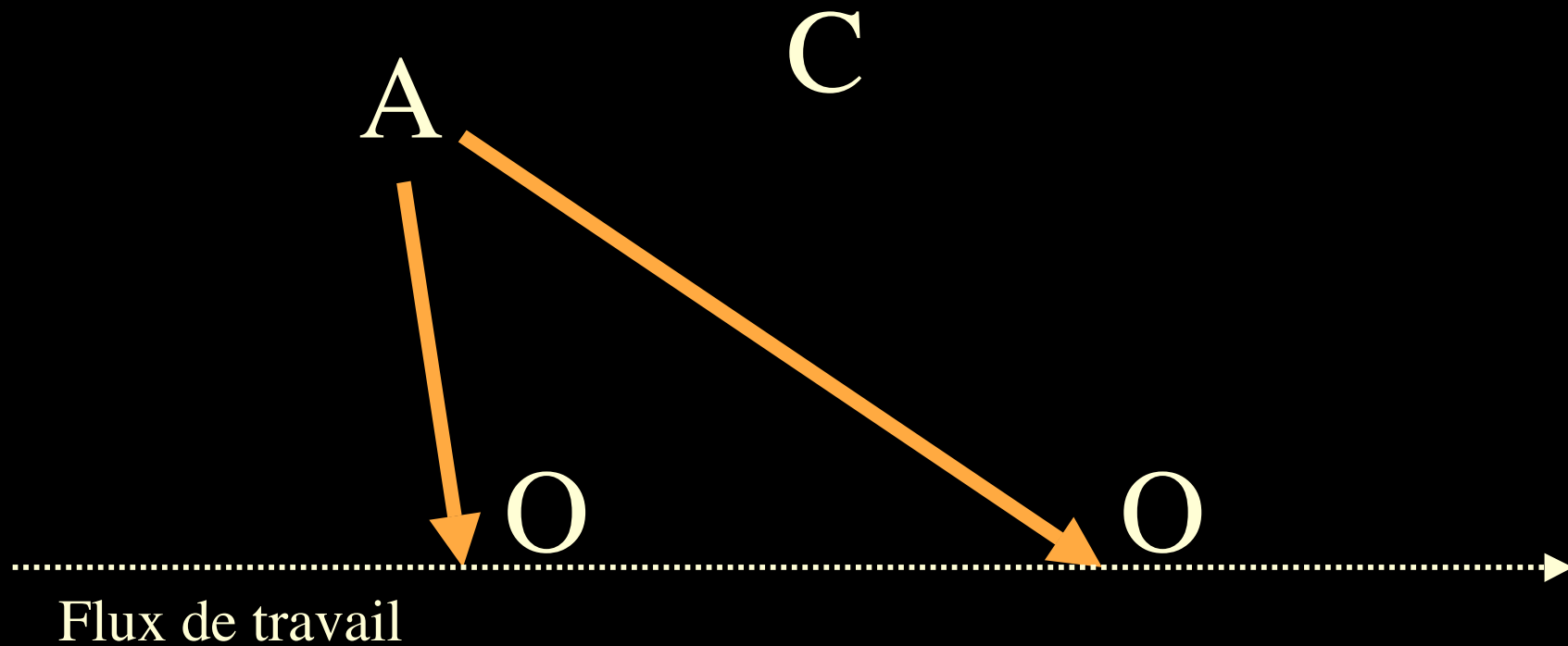
Mécanismes de coordination du travail

4. Standardisation des résultats



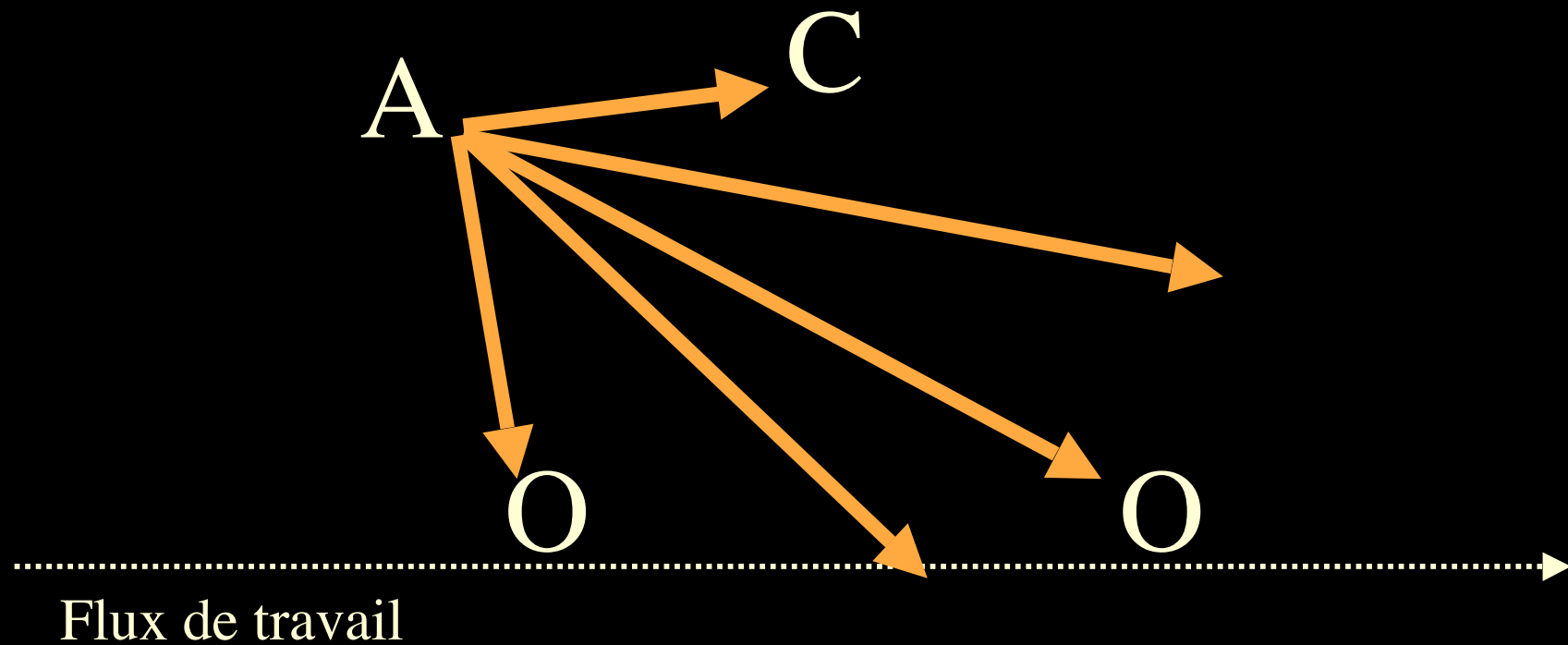
Mécanismes de coordination du travail

5. Standardisation des qualifications



Mécanismes de coordination du travail

6. Standardisation des valeurs



Mécanismes de coordination du travail

Mécanismes	Taille des unités	Niveau de qualification	Type de contrôle
Ajustement mutuel	Petite	Elevé	Absent
Supervision directe	Petite	Faible	Permanent
Standardisation des procédés	Grande	Faible	Permanent
Standardisation des résultats	Grande	Moyen	A posteriori
Standardisation des qualifications	Grande	Elevé	A priori
Standardisation des valeurs	Grande	Elevé	A priori

Mécanismes de coordination du travail

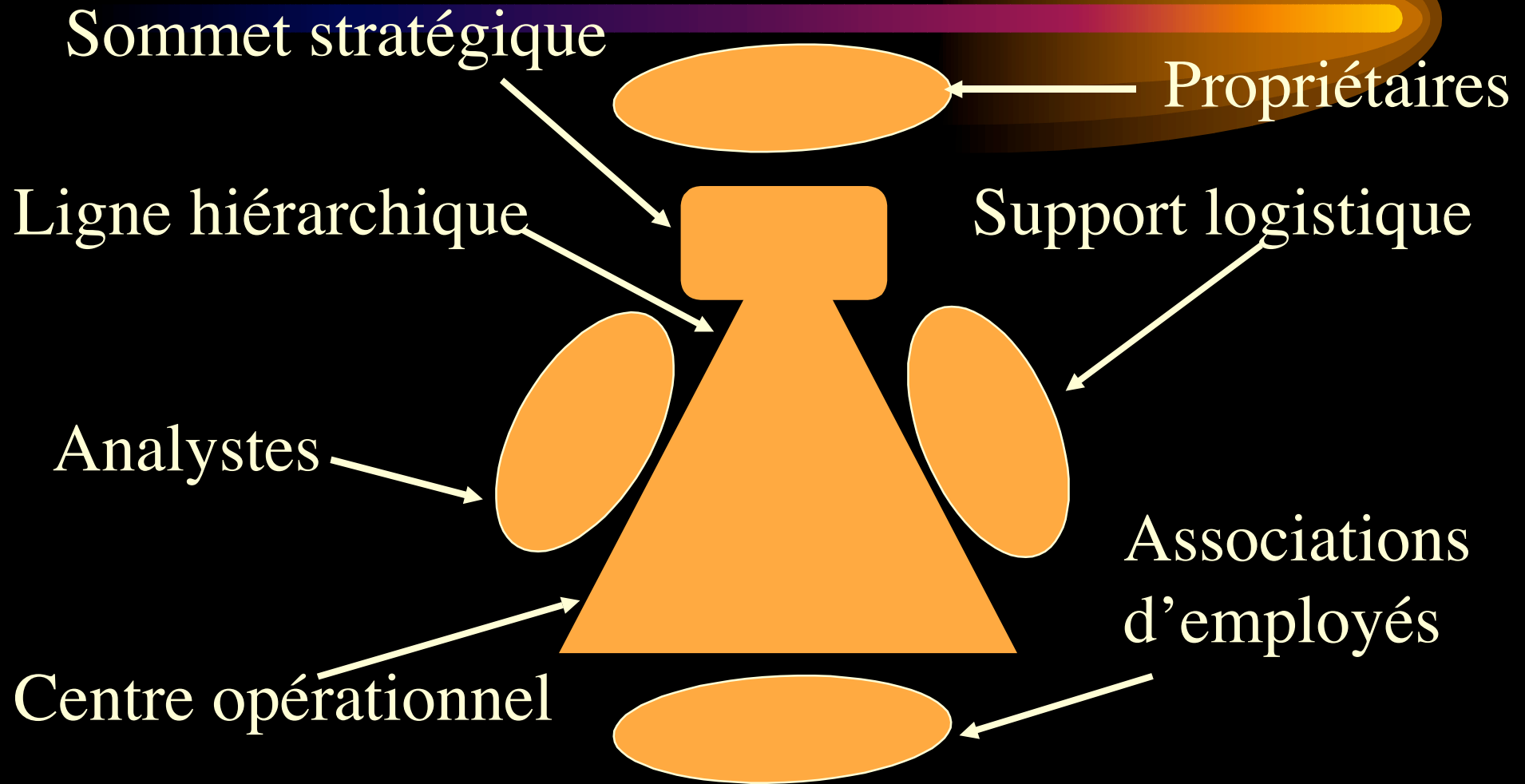


- Relations interpersonnelles
 - Ajustement mutuel
 - Supervision directe
- Formalisation
 - Standardisation des procédés
 - Standardisation des résultats
- Représentations mentales
 - Standardisation des qualifications
 - Standardisation des valeurs

Mécanismes de coordination du travail et de liaison inter-unités

	COORDINATION DU TRAVAIL	LIAISON INTER- UNITES
Relations interpersonnelles	Ajustement mutuel Supervision directe	Agent de liaison Comité permanent Groupe de projet Structure matricielle
Formalisation	Standardisation des procédés Standardisation des résultats	Planification des activités Contrôle des performances
Représentations mentales	Standardisation des qualifications Standardisation des valeurs	Socialisation Mobilisation

Typologie des acteurs



Centralisation de la prise de décision

- Décisions stratégiques: relatives au fonctionnement d'ensemble de l'organisation
- Décisions managériales: relatives à l'affectation des ressources
- Décisions opératoires: relatives à la réalisation des missions de base

Centralisation de la prise de décision (#2)

- Centralisation complète (décisions stratégiques, managériales, opératoires)
- Décentralisation complète (décisions stratégiques, managériales, opératoires)
- Décentralisation contrôlée (centralisation des décisions stratégiques, décentralisation des décisions managériales et opératoires)

Buts de mission/système

- Mission: tout but qui se réfère aux clients, marchés, caractéristiques externes
- Système: tout but qui se réfère aux problèmes internes (croissance, contrôle de l'environnement, efficacité, survie, etc.)

Configurations

	entrepreneuriale	mécaniste	missionnaire
Division du travail	<i>informelle</i>	<i>verticale forte</i>	<i>indéterminée</i>
Mécanismes de coordination	<i>supervision directe</i>	<i>standardisation des procédés/résultats</i>	<i>standardisation des valeurs</i>
Différenciation inter-unités	<i>faible</i>	<i>verticale forte</i>	<i>horizontale forte</i>
Liaison inter-unités	<i>inexistante</i>	<i>planification et contrôle</i>	<i>socialisation, mobilisation</i>
Concentration du pouvoir	<i>sommet stratégique (PDG)</i>	<i>analystes</i>	<i>sommet stratégique, analystes</i>
Centralisation du processus décisionnel	<i>forte</i>	<i>forte</i>	<i>intermédiaire</i>
Buts prioritaires	<i>priorité aux buts de mission + survie</i>	<i>priorité aux buts de système</i>	<i>priorité aux buts de mission</i>

Configurations (#2)

	professionnelle	adhocratique
Division du travail	<i>horizontale forte</i>	<i>faible</i>
Mécanismes de coordination	<i>standardisation des qualifications</i>	<i>ajustement mutuel</i>
Différenciation inter-unités	<i>horizontale forte</i>	<i>horizontale forte</i>
Liaison inter-unités	<i>agents de liaison, comités permanents</i>	<i>Groupes de projet, structure matricielle</i>
Concentration du pouvoir	<i>opérateurs qualifiés</i>	<i>opérateurs qualifiés</i>
Centralisation du processus décisionnel	<i>faible</i>	<i>faible pour les décisions opératoires</i>
Buts prioritaires	<i>conceptions variées de la mission</i>	<i>priorité aux buts de mission + efficience</i>

Premier travail

- Interview d'une personne en situation concrète de travail
- *ATTENTION: ni dirigeant ni profession libérale!*
- Description (2 pages max.), de la situation de travail de cette personne (et non celle de son service ou de son entreprise):
 1. Division verticale et horizontale du travail
 2. Modes de coordination dominants
 3. Type d'acteur concerné
 4. Degré de centralisation de la prise de décision
 5. Hypothèse de configuration (à son niveau)

Premier travail (suite)

- Présentation concrète et précise (1 page max.) d'une (et une seule) dimension de GRH liée à l'activité de cette personne:
 - Mode d'engagement
 - Formation
 - Rémunération
 - Carrière et promotion
 - Mode d'évaluation
 - Temps de travail
 - Communication, etc.
- Pas d'envoi par e-mail!!!

3. Distinction par induction des modèles de GRH



Trois critères de différenciation:

- Formalisation: utilisation d'outils, de méthodes, de techniques de GRH (\neq intuition)
- Flexibilité: possibilité de sur-mesure, d'adaptation aisée
- Décentralisation: possibilité de participation de l'employé à la définition de la politique de GRH le concernant

3. Distinction par induction des modèles de GRH

<i>modèles</i>	<i>critères</i>	<i>formalisation</i>	<i>flexibilité</i>	<i>décentralisation</i>
arbitraire	implicites	faible	élevée	faible
objectivant	formalisés dans des règles	élevée	faible	faible
individua- lisant	formalisés dans un cadre interpersonnel	élevée	élevée	intermédiaire (mise en œuvre)
convention- naliste	formalisés à la suite de débats	variable	variable	élevée
valoriel	implicites (référence aux valeurs)	faible	élevée	conditionnelle

4. Distinction systématique des modèles de GRH

- Arbitraire: pas de critères explicites
- Objectivant: critères uniformément appliqués
- Individualisant: critères négociés dans le cas d'accords interpersonnels
- Conventionaliste: critères issus de débats entre pairs
- Valorieux: référence implicite aux valeurs

ITEMS	ARBITRAIRE	OBJECTIVANT	INDIVIDUALISANT	CONVENTION.	VALORIEL
Entrées	non planifiées	planification quantitative, importance du processus de recrutement	gestion prévisionnelle des compétences, importance du processus de sélection, turnover élevé	processus de recrutement et sélection élaborés, validation collégiale	processus de sélection basé sur la socialisation aux missions
Départs	congédiements sur le champ	licenciement collectif, préretraite	exit interviews, soutien à l'employabilité, outplacement, reconversion)	sous la pression des pairs ou volontaires	exclusions dues au manque de conformité aux valeurs
Intégration & culture	loyalisme, prédominance des cultures de métier	soumission à l'autorité formelle et aux règles	culture d'entreprise, avec forte pression morale sur les individus	faible attachement institutionnel, défense du "projet professionnel"	abandon à la mission, pression doctrinale pour renforcer l'homogénéité culturelle

ITEMS	ARBITRAIRE	OBJECTIVANT	INDIVIDUALISANT	CONVENTION.	VALORIEL
Formation	sur le tas, à court terme, informelle	fortement institutionnalisée, transmission de savoir-faire, à court terme	Très institutionnalisée, forte proportion des coûts salariaux, coaching, à long terme	entièrement sous la maîtrise des professionnels qui en définissent la légitimité	faiblement institutionnalisée, mais d'importance cruciale
Evaluation	informelle, interventions dans la vie privée	basée sur la description de poste, critères standards (échelle de notation, etc.)	basée sur des critères (re)négociés en fonction des compétences individuelles (DPO),	basée sur des critères définis par les pairs, influence directe sur la promotion	basée sur l'adhésion personnelle à la doctrine
Mobilité	informelle ou absente	basée sur l'ancienneté ou des concours	basée sur le mérite individuel, plans de carrière personnalisés	basée sur l'élection parmi les pairs, mandats à durée déterminée	question illégitime, basée sur la conformité aux valeurs
Rémunération	salaire au temps aléatoire, différences injustifiées entre individus	échelle de salaire, basée sur l'ancienneté ou la description de poste	salaire variable, lié au mérite, nombreux incentives	équilibre entre salaire fixe, reconnaissance de mérites et revenus externes	question illégitime

ITEMS	ARBITRAIRE	OBJECTIVANT	INDIVIDUALISANT	CONVENTION.	VALORIEL
Communi- cation	informelle, contacts directs, SI centralisé	top-down, (notes, rapports, réunions), SI centralisé	à la fois latérale, ascendante et informelle, usage intensif des NTIC, SI ouvert	à la fois latérale et collégiale, orientée vers l'extérieur, SI décentralisé	informelle
Participation	faible (exécution d'instructions)	procédures d'information/ consultation	co-décision aux niveaux managérial et opératoire	co-décision, y compris au niveau stratégique	consultation sur les orientations doctrinales
Temps de travail	heures supplé- mentaires compensées par arrangements informels	uniforme, claire différenciation travail/hors- travail	négocié et flexible (job sharing, congé formation, parental ou sabbatique, etc.)	totallement hors contrôle institutionnel	question illégi- time, pas de différenciation sphères privée/ professionnelle
Relations profession- nelles	absentes	principe de la délégation	principe de l'expression directe	associations professionnelles et lobbies	absentes

Des conceptions différentes du lien de subordination

MODELES	LEADER-SHIP	AUTORITE	CONCEPTION DOMINANTE	META-PHORE
Arbitraire	autocratique	personnalisée	imposition sur une base personnalisée	famille
Objectivant	autocratique	rationnelle-légale	imposition sur une base impersonnelle	hiérarchie
Individua-lisant	d�mocrati-que	personnalisée	négociation sur une base personnalisée	marché
Conven-tionnaliste	d�mocrati-que	rationnelle-légale	négociation sur une base impersonnelle	traité
Valoriel	transforma-tionnel	personnalisée	mobilisation	clan

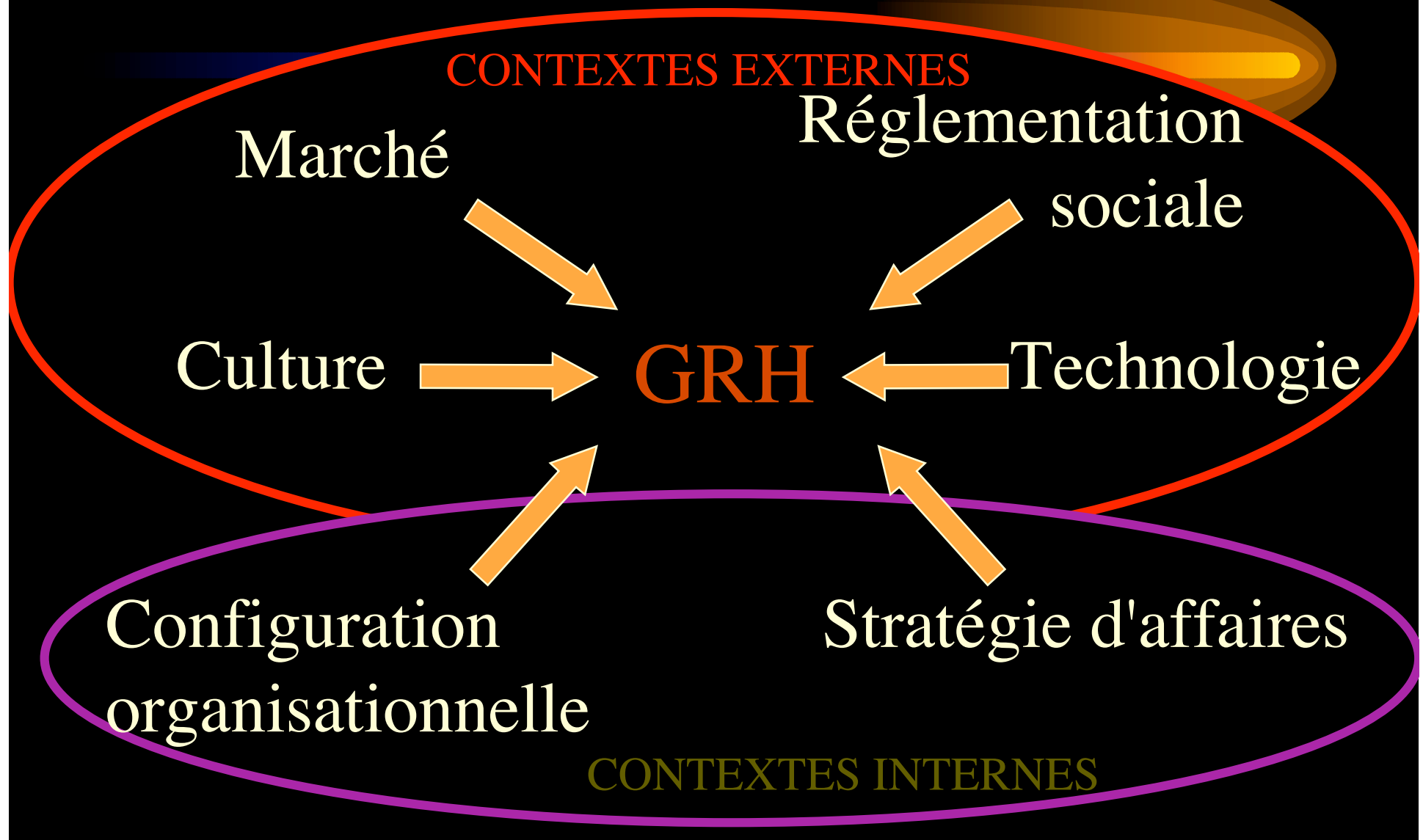
Cohérences entre configurations organisationnelles et GRH

CONFIGURATIONS	ACTEURS INFLUENTS	MODELES DE GRH
Entrepreneuriale	Sommet stratégique	Arbitraire
Mécaniste	Analystes, syndicats	Objectivant
Adhocratique	Hiérarchie & opérateurs	Individualisant
Missionnaire	?	Valoriel
Professionnelle	Opérateurs qualifiés	Conventionnaliste

Deuxième travail

- Analyse de la dimension de GRH approfondie en T1 à l'aide des modèles vus au cours
- Validation de l'analyse par un survol des informations recueillies sur d'autres variables clés (salaires, mobilité, temps, etc.)
- Diagnostic de cohérence avec la configuration organisationnelle dégagée en T1 (1 p. max.)
- Le cas échéant, le diagnostic organisationnel présenté en T1 peut être modifié

5. Influence d'autres facteurs contextuels



Influence de la stratégie d'affaires



- Leadership des coûts → modèle objectivant ou individualisant type *hard*
- Différenciation/qualité → modèle individualisant type *soft* ou valoriel
- Flexibilité
 - numérique → modèle objectivant
 - organisationnelle → modèle individualisant type *hard*

Influence du marché économique



- Stabilité → routinisation
(objectivant, conventionnaliste)
- Hostilité → centralisation
(arbitraire, objectivant)
- Complexité → décentralisation
(individualisant, conventionnaliste)
- Déclin de la demande → institutionnalisation
(objectivant)

Influence du marché du travail



- Faible disponibilité de la main d'œuvre qualifiée → modèle individualisant
- Forte prégnance de la législation sociale → modèle objectivant ou individualisant
- Faible prégnance de la législation sociale → modèle arbitraire ou conventionnaliste

Influence de la culture



- Forte distance à l'autorité → modèle objectivant
- Faible aversion du risque → modèle individualisant/conventionnaliste
- Fort individualisme → modèle individualisant
- Faible "masculinité" → modèle valoriel

Influence de la technologie



- De masse → modèle objectivant
- Unitaire/continue → modèle individualisant
- SI centralisé → modèle objectivant
- SI intégré → modèle individualisant

	A	O	I	C	V
CONTEXTES INTERNES					
configuration entrepreneuriale	X				
configuration mécaniste		X			
configuration professionnelle				X	
configuration missionnaire					X
configuration adhocratique			X		
stratégie de leadership des coûts		X			
stratégie de différenciation/qualité			X		X
stratégie de flexibilité		X	X		
CONTEXTES EXTERNES					
marché du travail engorgé			X		
législation sociale prégnante		X	X		
législation sociale peu prégnante	X			X	
déclin de la demande		X			
stabilité du marché		X		X	
instabilité du marché	X		X		
hostilité du marché	X	X			
complexité du marché			X	X	
culture de la distance à l'autorité		X			
culture de la prise de risque			X	X	
culture de l'individualisme			X		
culture de la « féminité »					X
technologie de production de masse		X			
technologie de production en continu			X		

La GRH face à ses contextes

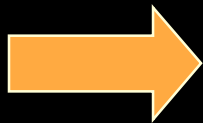
- Des catégories de personnel différentes
- Des influences contradictoires au même moment
- Une évolution variable des multiples facteurs contextuels dans le temps

Cohérences entre configurations organisationnelles et GRH

CONFIGURATIONS	MODELES DE GRH
Entrepreneuriale	Arbitraire
Mécaniste	Objectivant
Adhocratique	Individualisant
Missionnaire	Valoriel
Professionnelle	Conventionnaliste

La GRH face à ses contextes

- Des catégories de personnel différentes
- Des influences contradictoires au même moment
- Une évolution variable des multiples facteurs contextuels dans le temps



Nécessité de compromis

6. La dimension politique des modèles de GRH

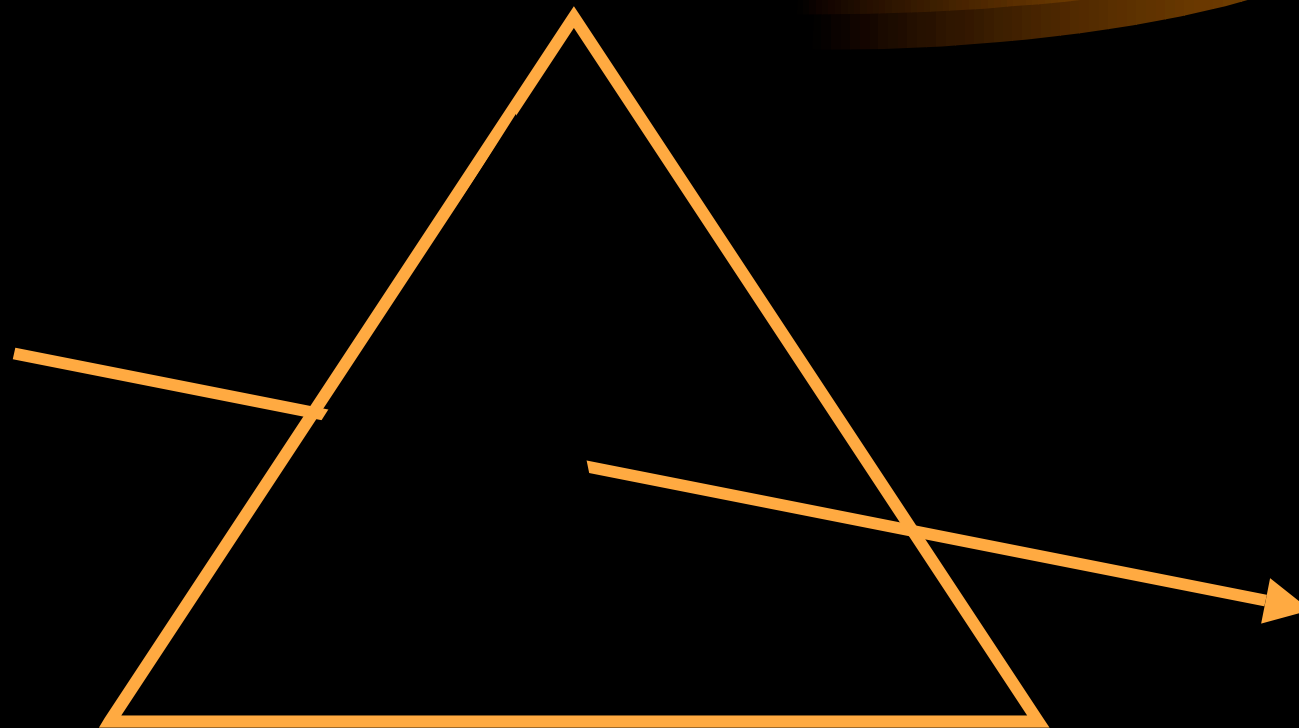
Modèles	arbitraire	objectivant	individua- lisant	convention- naliste	valoriel
Pôles en tension	sujétion/ délégation	transparence/ réappropriation	contrôle/ autonomie	collectivité/ individualité	unité/ diversité
Enjeu fonda- mental	confiance	neutralité	responsabi- lisation	maîtrise	légitimité
Système d'action dominant	sommet stratégique/ personnel	sommet stratégique/ analystes/ associations d'employés/ personnel	surtout opérateurs/ ligne hiérarchique	opérateurs qualifiés/ autres acteurs	dépendant des modes de socialisation

6. La dimension politique des modèles de GRH (#2)

- Situations d'équilibre dynamique rares
 - Le plus souvent, déséquilibres liés à:
 - la prédominance d'un des pôles
 - une surenchère entre pôles
- ➔ changement de modèle de GRH

Le cadre d'analyse contextualiste

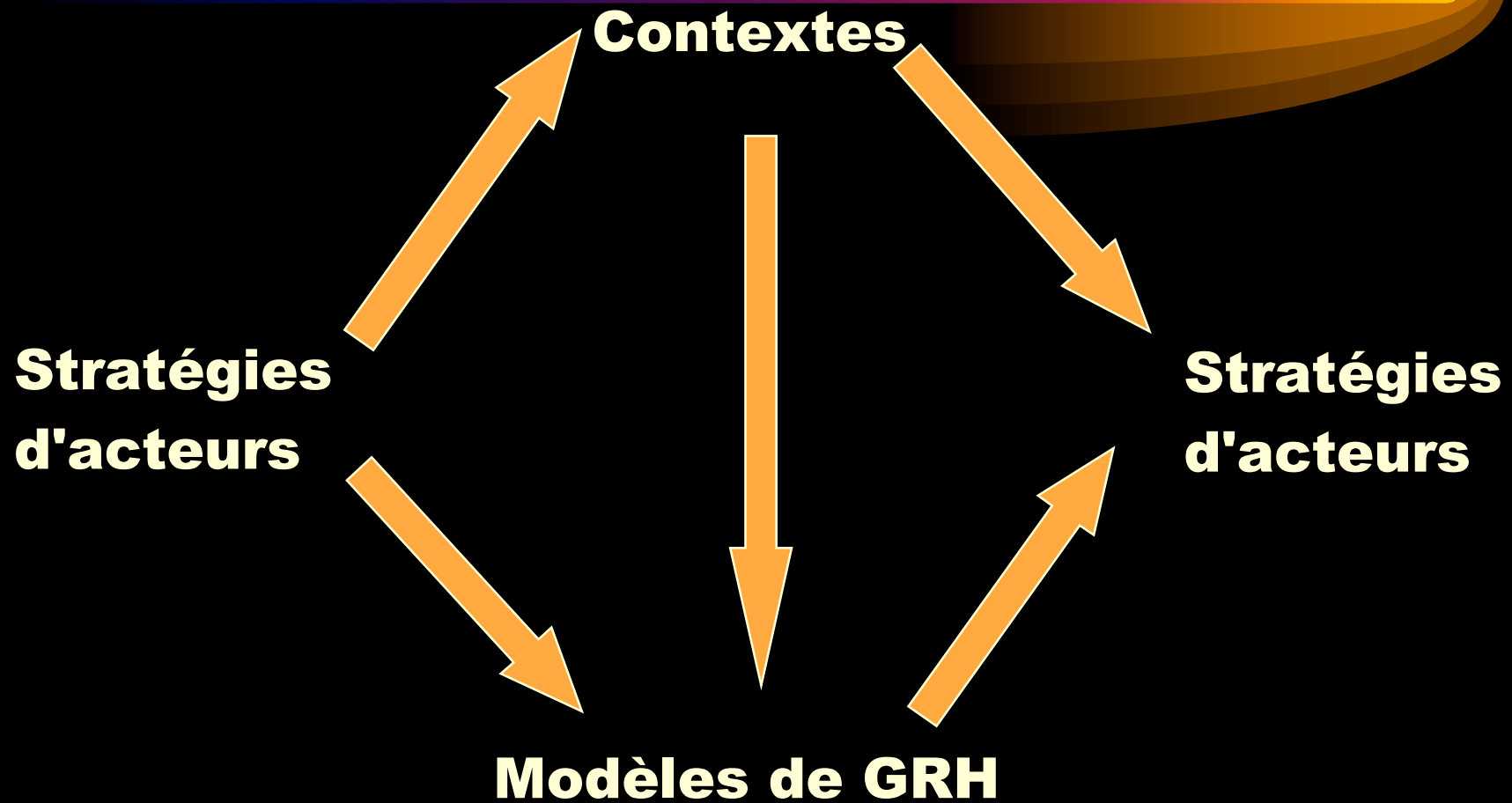
Contenu= modèles de GRH



Contextes internes/externes=
marché, technologie, culture, etc.

Processus= stratégies
variables de mobilisation

7. Modèles de GRH et mobilisation des contextes



www.Mcours.com

Site N°1 des Cours et Exercices Email: contact@mcours.com

**A
C
T
E
U
R
S**

	A	O	I	C	V
CONTEXTES INTERNES					
configuration entrepreneuriale	X				
configuration mécaniste		X			
configuration professionnelle				X	
configuration missionnaire					X
configuration adhocratique			X		
stratégie de leadership des coûts		X			
stratégie de différenciation/qualité			X		X
stratégie de flexibilité		X	X		
CONTEXTES EXTERNES					
marché du travail engorgé			X		
législation sociale prégnante		X	X		
législation sociale peu prégnante	X			X	
déclin de la demande		X			
stabilité du marché		X		X	
instabilité du marché	X		X		
hostilité du marché	X	X			
complexité du marché			X	X	
culture de la distance à l'autorité		X			
culture de la prise de risque			X	X	
culture de l'individualisme			X		
culture de la « féminité »					X
technologie de production de masse		X			
technologie de production en continu			X		

Liens de connexité entre modèles: positions “hautes”

Modèles	arbitraire	objectivant	individua- lisant	convention- naliste	valoriel
Pôles en tension	sujétion/ délégation	transparence/ réappropriation	contrôle/ autonomie	collectivité/ individualité	unité/ diversité
Enjeu fonda- mental	confiance	neutralité	responsabi- lisation	maîtrise	légitimité
Système d'action dominant	sommet stratégique/ personnel	sommet stratégique/ analystes/ associations d'employés/ personnel	surtout opérateurs/ ligne hiérarchique	opérateurs qualifiés/ autres acteurs	dépendant des modes de socialisation

Liens de connexité entre modèles: positions “basses”

Modèles	arbitraire	objectivant	individua- lisant	convention- naliste	valoriel
Pôles en tension	sujétion/ délégation	transparence/ réappropriation	contrôle/ autonomie	collectivité/ individualité	unité/ diversité
Enjeu fonda- mental	confiance	neutralité	responsabi- lisation	maîtrise	légitimité
Système d'action dominant	sommet stratégique/ personnel	sommet stratégique/ analystes/ associations d'employés/ personnel	surtout opérateurs/ ligne hiérarchique	opérateurs qualifiés/ autres acteurs	dépendant des modes de socialisation

Troisième travail

- Interview de la même personne qu'en T1 (2 p.)
- Analyse du contexte et repérage des variables qui peuvent expliquer l'appartenance de la pratique de GRH explorée en T1/T2 à l'un des modèles (au moins: stratégie d'entreprise, marché des biens et services, marché du travail)
- Analyse des éventuelles tensions dans la mise en œuvre de cette pratique par rapport aux oppositions théoriques