

L'évolution de la fonction RH : des modèles en GRH

Faycel BENCHEMAM
fbenchem@u-paris10.fr

Maître de Conférences à Nanterre
Auteur avec Geraldine GALINDO de l'ouvrage
«Gestion des Ressources Humaines » ed. Gualino

Introduction

- ✓ Structuration de la fonction personnel
- ✓ Relative jeunesse de la fonction
« ressources humaines »

- La Gestion des Ressources Humaines s'est développée autour de grandes entreprises industrielles
- Le paternalisme est emblématique des entreprises familiales françaises du XIX^e siècle.
- Ce fonctionnement véhicule une forme patriarcale d'organisation économique où le patron est à la fois le père et le maître de ceux qui travaillent sous ses ordres (De Bry, 2003)

- **Après 1945, l'entreprise managériale – par opposition à l'entreprise familiale – devient une autre forme institutionnelle dominante** dans le cadre d'un compromis fordiste.
- L'adoption du modèle fordiste par nombre d'entreprises au cours de cette période correspond à un compromis entre les entreprises, les salariés et les acteurs de leur environnement, bien illustré par l'encadrement des niveaux de rémunération qui contribuent à régulariser la conjoncture économique.
- Les différents modèles descriptifs de la GRH de 1950 à 1980 se rejoignent sur une conception administrative de la GRH, centralisée, rationalisée et professionnalisée (Bouchez, 1999), avec cependant des variantes paternalistes ou managériales.
- A partir des années 1990, une GSRH et un partage de la fonction.
- ► *Tous ces modèles historiques et économiques ne constituent que des réponses partielles à la question, « qu'est-ce que la GRH ? ».*

QU'EST CE QUE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ?

Les modèles en GRH

Méthode C.O.R.E. (Brabet, 1993) :

C : pour communication interne

O : pour organisation du travail

R : pour rémunération

E : pour l'emploi

Les modèles en GRH

C COMME COMMUNICATION

Les modèles en GRH

La communication résulte du fonctionnement global de l'entreprise car :

- elle véhicule les informations
- elle se structure et reflète la culture de l'organisation
- elle peut faciliter l'investissement dans les tâches, les unités de travail, l'entreprise,
- elle peut être gratifiante et favoriser l'établissement de relations positives.

Les modèles en GRH

les voies de la communication

Les modèles en GRH

- Le marketing social**
- Le management participatif**
- Les relations sociales**

Les modèles en GRH

- Le marketing social :

Utilisation dans le domaine de la GRH des méthodes utilisées pour communiquer avec les consommateurs

Les modèles en GRH

- Le management participatif :
permet aux salariés de se réapproprier leur travail en participant aux décisions qui les concernent

Les modèles en GRH

- Les relations sociales :

Ce sont les relations entre la DRH et les représentants du personnel

Les modèles en GRH

Les relations sociales : 4 voies

- Rejet avec une GRH défensive
- Rejet avec une GRH dynamique et anti-syndicale
- Acceptation légaliste
- Acceptation d'un contre-pouvoir jugé dynamisant pour l'entreprise

Les modèles en GRH

O comme organisation du travail

- Définition :
 - ✓ Ce sont les modes de délimitation, de division et d'intégration des activités de l'entreprise qui se traduit par un système hétérogène **de règles légales** (forme juridique, type de contrat...) ;
officielles (procédure)
ou **informelles** (habitudes, savoir-faire)

Les modèles en GRH

L'objectif de la D. R. H. en la matière
consiste :

- »à minimiser les dysfonctionnements
- »assurer une bonne cohérence entre la
stratégie d'entreprise et l'organisation du
travail.
- »Gérer le changement d'une forme
d'organisation vers une autre

Les modèles en GRH

R comme Rémunération

Les modèles en GRH

La rémunération est fonction :

- de la culture et des pratiques de l'entreprise,
- de l'État,
- des relations sociales et du marché du travail,
- des contraintes qu'impose l'environnement en termes de compression des coûts et selon les secteurs d'activité.

Les modèles en GRH

E comme Emploi

Les modèles en GRH

— Définition :

processus d'affectation des hommes aux postes et aux missions de l'entreprise c'est-à-dire :

- ❖ la gestion prévisionnelle de l'emploi,
- ❖ le recrutement,
- ❖ l'accueil et l'intégration,
- ❖ la gestion de la carrière et de la mobilité,
- ❖ la formation

Les modèles en GRH

Les dimensions de la méthode CORE sont traitées :

- **Au niveau opérationnel** avec l'administration du personnel, la paye
- **Au niveau tactique** avec les tableaux de bord les budgets les plans à moyen terme
- **Au niveau stratégique** avec la mise en place de politiques de l'emploi et du développement des compétences

Les modèles en GRH

2. Typologie des modèles de G. R. H.

Les modèles en GRH

- Le modèle instrumental

Les modèles en GRH

postulats de base :

- une **convergence fondamentale** des intérêts, des enjeux et des finalités **des différents acteurs au sein de l'entreprise** qui aboutit à **l'égalité** :

efficacité économique = efficacité sociale

- Le salarié est conditionnable, utilitariste et en développement positif
- Convergence des intérêts

Les modèles en GRH

- Le modèle instrumental :

La GRH est une action rationnelle de planification et de stimulation de la ressource humaine.

Elle s'applique à des individus recherchant un développement personnel bénéficiant à l'entreprise.

- Dans le modèle instrumental, les membres de l'entreprise ont une double logique :
- **Logique utilitaire** qui les amène à tenter d'atteindre des objectifs économiques
- **Logique de l'épanouissement personnel** : acteurs recherchant le développement de l'ensemble de leurs capacités ainsi que recherchant des responsabilités

Les modèles en GRH

Il existe un modèle de pratiques et de politique de personnel qui vise à :

- Évaluer les besoins et les ressources en personnel
- Décrire les postes et les pourvoir par un recensement systématique des candidatures avec des procédures de sélection objective
- Évaluer les postes, apprécier les performances des salariés pour les rémunérer équitablement et de manière motivante
- Former des individus, améliorer leurs conditions de travail, informer communiquer et assurer des relations sociales satisfaisantes

Les modèles en GRH

- Résultat :

les actions de la gestion des ressources humaines sont mesurées en termes économiques

le développement et la profitabilité de l'entreprise sont parfaitement compatibles avec les finalités individuelles et sociétales sous réserve d'une bonne gestion des ressources humaines

Les modèles en GRH

–Le modèle de la gestion des contradictions

Les modèles en GRH

Modèle critique qui rejette l'harmonie sociale et met en relief de façon globale **les contradictions du système économique contemporain** en particulier : les problèmes de l'emploi, de l'exclusion, de l'environnement **et surtout la question des finalités du travail**

- En matière d'intervention, ce modèle ne refuse pas la conception de règles, de procédures, d'outils que privilégiaient le modèle instrumental **mais les considère comme provisoires et les souhaite négocier avec les salariés.**
- Il préconise de laisser aux salariés, à l'intérieur d'orientations générales larges, de négocier des marges de manoeuvre dans lesquelles ils puissent créer, s'impliquer, se satisfaire et tout cela **pour mieux gérer les conflits, les incertitudes et le changement.**
- Il met l'accent sur l'appropriation et **la production d'une connaissance par les acteurs** et non des solutions immédiates, afin que les acteurs puissent mieux situer et élucider leur action.

Les modèles en GRH

Exemples : le modèle instrumental

SCHULLER, *Personnel and Human Resource Management*, St Paul (Miss.), ed. West

Les modèles en GRH

« La productivité est un but important des organisations. Le M.P.R.H. peut faire beaucoup pour l'améliorer »

Les modèles en GRH

« Des récompenses devraient être attribuées à toute activité de formation ou de développement. Les salariés peuvent ne pas s'intéresser à l'accroissement de leurs performances s'il n'y a pas de récompenses monétaires ou de promotion. »

Les modèles en GRH

« La relation la plus importante pour les individus dans les organisations est peut-être celle qui existe entre les rémunérations et l'appréciation des performances. »

Les modèles en GRH

« Pour les salariés, la syndicalisation est importante parce que le syndicat peut les aider à obtenir ce qu'ils veulent de leur employeur c'est-à-dire des salaires élevés et la sécurité de l'emploi. »

Les modèles en GRH

PERETTI, *Ressources Humaines*, Paris, Vuibert :

« L'intérêt pour le management stratégique des ressources humaines reflète la prise en compte croissante de la liaison entre l'économie et le social. Les politiques de M. R. H. correspondent aux défis qu'affronte aujourd'hui l'entreprise : comment concilier la rigueur des choix économiques et l'aspiration d'enrichissement et d'évolution de ceux qui travaillent. »

Les modèles en GRH

MARTORY et CROZET, *Gestion des Ressources Humaines*, Paris, Nathan :

« Efficacité sociale et efficacité humaine sont naturellement interdépendantes : la qualité du climat social est en liaison complète avec la performance productive. »

Les modèles en GRH

- LE MODELE DE GESTION DES CONTRADICTIONS

SISSON, *Personnel Management in Britain*, Oxford,
Basil Blackwell

« Un des postulats les plus contestables : il existerait un but commun auquel tous les membres de l'organisation seraient dévoués et le principal problème organisationnel consisterait à garantir que les informations appropriées parviennent aux individus afin que ceux-ci puissent avec bonne volonté apporter les réponses adéquates. »

Les modèles en GRH

LES CHAMPS ACTUELS DE RECHERCHE EN GRH

Les modèles en GRH

- **La contribution de la GRH à l'augmentation de l'éthique et de la responsabilisation sociale des entreprises :**
recrutement et sélection de personnes issues de minorités ethniques, l'égalité hommes/femmes, l'influence de l'éthique des managers sur le comportement au travail des autres salariés
- **La qualité de vie au travail :** l'efficacité de la GRH et plus globalement celle de l'organisation peut-elle être mesurée
- **La gestion de la diversité**

Le constat

- La France s'impose comme le pays européen qui pratiquerait le plus de discriminations à l'embauche selon plusieurs études.
- La sélection serait davantage basée sur l'âge et l'apparence physique et surtout l'origine ethnique que sur des critères purement objectifs tels que la compétence, les diplômes ou encore le parcours professionnel.

Définition

- On peut définir la discrimination à l'embauche comme la volonté du recruteur (gestionnaire ressources humaines, manager ou responsable hiérarchique), d'écarter du processus de recrutement un(e) candidat(e) **en raison de critères subjectifs** fondés sur l'appartenance à un groupe auquel le recruteur prête certaines caractéristiques.

- L' étude des discriminations des salariés provient essentiellement de chercheurs anglo-saxons

Discrimination sexuelle, ethnique mais aussi sur l' apparence physique

La discrimination selon l'apparence physique

- l'association stéréotypée d'attributs favorables à la beauté, ce que K. Dion (1972) résume sous la formule : 'ce qui beau est bon' (*what is beautiful is good*).

La discrimination selon l' apparence physique

- Le processus déductif sous-tendant cette démarche est simple : la beauté physique agit comme **un signal** pour l' environnement, comme le reflet de la beauté intérieure.
- Existence de **stéréotypes culturels** sur les qualités intrinsèques attribuées à la beauté

La discrimination selon l' apparence physique

- Ainsi, les travaux ont montré les principaux attributs moraux associés à la beauté :
- beauté = intelligence (Jackson, Hunter et Hodge, 1995) ;
- beauté = comportement coopératif (Mulford, Orbell, Shatto et Stockard, 1998) ;
- beauté = bien-être psychologique (Umberson et Hugues, 1987) ;
- beauté = bonheur (Dion, 1972) ;
- beauté = honnêteté (Zebrowitz, Voinescu et Collins, 1998)

Les discriminations liés aux biais psychologiques du recruteur/é

- **L'effet de halo** : une forme « de contamination de l'évaluation par des données présentes dans le même contexte ». Par exemple, un candidat est jugé excellent parce qu'il passe après un médiocre.
- **L'effet de cobaye** : Le candidat qui se sent observé, jugé, peut modifier son comportement en fonction de ce qu'on attend de lui
- **Le biais de projection** : Le recruteur reconnaît dans le candidat «le même que soi » même région d'origine, mêmes opinions, mêmes loisirs...
- **Le biais de primauté** : Le recruteur accorde inconsciemment, une importance démesurée à certaines caractéristiques du candidat : sexe, race, petit, grand, barbu, gros, laid (surtout pour une femme), voix désagréable...

La mesure des discriminations en France

- Amadieu (2004) grâce à la méthodologie de l'audit par couple (ou testing) a testé certaines variables discriminatoires comme le genre (homme/femme), l'origine ethnique, le lieu d'habitation, l'âge, le poids ou le handicap.

- Le résultat de ces enquêtes a montré qu' **à compétence et expérience égale**, les convocations à un entretien d' embauche varient plus ou moins fortement en fonction des variables testées.
- Ainsi, un homme qui porte un prénom et un nom maghrébins, « d'apparence standard », a 5 fois moins de chances qu'un homme aux nom et prénom français, «blanc de peau», «d'apparence standard», d'obtenir une convocation à un entretien d'embauche après envoi d'un CV similaire.
- Un candidat de plus de 50 ans aurait 4 fois moins de chances d' être convoqué à un entretien qu' une personne plus jeune.

Quelles solutions ?

- Le Royaume-Uni a été le pays pionnier dans la lutte anti-discrimination dans les entreprises avec la création sous l'impulsion du gouvernement d'un groupe de réflexion et d'action : *Race Equality and Diversity Task Force*, issu de chefs d'entreprises (Lloyds, Barclays, Ford, KPMG, Sainsbury's etc.)

Quelles solutions ?

- Au Québec, depuis trente ans, il est interdit de mentionner sur un CV son âge, sa situation matrimoniale et d'y apposer sa photographie.
- En outre, il existe depuis 1999 dans les organisations publiques ou parapubliques québécoises un objectif annuel de recrutement de personnes issues de minorités ethniques.

Quelles solutions ?

- Les partenaires sociaux, sous l'égide du MEDEF, réfléchissent depuis février 2006 à des dispositifs pratiques de lutte contre les discriminations à l'embauche.

Quelles solutions ?

- Elles existent depuis maintenant plus de dix ans
- Amadiou (2004) propose de compléter les entretiens d'embauche par des tests professionnels et de former davantage les candidats à la technique de l'entretien, mais surtout de mettre en place **des CV anonymes**.
- Le rapport Bébéar « Des entreprises aux couleurs de la France » (2004) a de la même façon proposé de **systématiser les CV anonymes jusqu'au premier entretien d'embauche**, afin d'éliminer la discrimination fondée sur le nom ou l'origine du candidat.

Quelles solutions ?

- Chartres d'entreprise
- Actions Entreprises/Associations/Chercheurs/Etat
- Abandon du CV anonyme

Les modèles en GRH

Questions ?