

Pichault F. & Nizet J. (2000), *Les pratiques de gestion des Ressources Humaines p113-166*. Paris : Editions du Seuil.

CONTEXTE

F. Pichault et J. Nizet sont sociologues de formation et s'intéressent dans le cadre de leur travaux (entre autres choses) aux relations existantes entre les organisations (structure, sociologie) et les formes de GRH mises en œuvre (pratiques, outils). Ils s'inscrivent dans une logique de recherche intervention et déclarent adresser leur ouvrage *Les pratiques de gestion des ressources humaines* à l'ensemble du public concerné par la GRH en action : chercheurs, praticiens et consultants, ainsi que des étudiants.

Dans ce chapitre de l'ouvrage, les auteurs cherchent à établir une "analogie méthodologique entre configurations organisationnelles et modèles de GRH », c'est-à-dire d'établir l'identité des pratiques de GRH de chaque modèle organisationnel inspiré de H. Mintzberg. Ils défendent qu'il est possible de différencier les modèles de GRH en fonction des pratiques, notamment leur conception du lien de subordination, de même qu'il est possible de distinguer les cinq structures organisationnelles de H. Mintzberg en fonction de la localisation du pouvoir réel. C'est ensuite le rapprochement de ces deux notions (conception du lien de subordination et localisation du pouvoir) qui permet d'établir le lien entre modèle de GRH et structure organisationnelle.

L'argumentation est structurée en deux temps : dans une première partie, les auteurs s'attachent à faire émerger les modèles de GRH en décrivant les pratiques issues de diverses études exploratoires et en les reliant. Dans une deuxième partie, ils distinguent des critères de différenciation de ces modèles et établissent un lien avec les modèles organisationnels de H. Mintzberg à travers le lien de subordination et le pouvoir.

RÉSULTATS

Les auteurs analysent onze dimensions identifiées dans un corpus d'études exploratoires qui étudient les modèles de GRH et l'organisation dans différentes structures. Ces dimensions sont la gestion des effectifs (entrées et sorties), l'intégration et la culture d'entreprise, les processus d'évaluation et de formation, la promotion, la rémunération, le temps de travail, la communication, la participation et enfin, le fonctionnement des relations professionnelles.

La synthèse des observations permet de faire émerger cinq modèles de GRH :

1. Le modèle arbitraire, marqué par l'expérimentation, l'informel et l'immédiateté
2. Le modèle objectivant qui tente d'explicitier et de formaliser la GRH
3. Le modèle individualisant qui intègre des dimensions de gestion individuelle des RH
4. Le modèle conventionnaliste, marqué par le management participatif et collégial
5. Le modèle valoriel, centré sur l'identification à une culture d'entreprise et à des modes de management.

Ces modèles se distinguent entre eux par le degré de formalisation, de flexibilité ou de décentralisation. Ces critères peuvent être évalués sur une échelle allant de faible à élevé. Ils mettent en évidence des conceptions différentes du mode de décision et du lien de subordination. Le leadership s'exprimera différemment (de manière autocratique ou démocratique suivant les

Fiche de Lecture : GRH & Structure

contextes), l'autorité sera personnalisée ou désincarnée, et la conception dominante sera de l'ordre de l'obligation ou de la négociation.

Les études exploratoires permettent en outre d'identifier le lieu où s'exerce le pouvoir. Le lien de subordination étant la résultante du pouvoir, cela permet de faire le lien entre les modèles de GRH et les structures organisationnelles.

Configurations	Localisation du pouvoir	Modèles de GRH
Entrepreneuriale	Sommet stratégique	Arbitraire
Bureaucratique	Analystes alliés au sommet stratégique, en relation avec les associations d'employés	Objectivant
Adhocratique	Opérateurs qualifiés, ligne hiérarchique	Individualisant
Professionnelle	Opérateurs qualifiés	Conventionnaliste
Missionnaire	Pas d'acteurs dominant	Valorial

DISCUSSION

Ce chapitre présente assez finement les résultats des études exploratoires sur les liens entre pratiques de GRH et structures, au risque d'ailleurs de paraître un peu fouillis (et de ne pas apporter plus en 25 pages qu'en un tableau synthétique). L'idée de lier les configurations organisationnelles aux modèles de GRH par le jeu des acteurs et la localisation du pouvoir n'est pas au final une grande surprise venant de deux sociologues, et l'on peut questionner la pertinence du lien par le jeu de pouvoir. En ce sens, une entreprise à configuration entrepreneuriale ne peut-elle pas être régie par des pratiques de GRH mettant l'accent sur les valeurs ? Quel est le degré de corrélation global que l'on peut observer dans les entreprises entre leur configuration et leur modèle de GRH ?

De plus, tout modèle étant obligatoirement une simplification de la pratique, le panorama des pratiques est-il exhaustif et réellement exploratoire, ou guidé par la volonté de mettre en face des cinq configurations de Mintzberg cinq modèles de GRH ? Des pratiques de GRH issues de différents modèles ne coexistent-elles finalement pas dans une majorité de cas ?

L'analyse semble assez universaliste et faiblement corrélée à des données contingentes ou à des cas précis. Il serait intéressant de savoir si, comme le développement le suggère, il y a passage d'un modèle de GRH à un autre en fonction du passage d'une configuration à une autre, si certains modèles se retrouvent plus dans certains secteurs ou d'autres, ou si la culture d'entreprise ou la vision du dirigeant y exerce une influence.

En tout état de cause, cette contribution présente l'intérêt de jeter un pont entre la théorie des organisations et les pratiques de GRH. Si l'on suppose que le lien entre configurations et structures est un lien d'efficacité ou d'exclusion (par exemple, un modèle de GRH conventionnaliste n'est pas efficace dans une configuration entrepreneuriale), il donne aux praticiens des clés pour l'alignement de la fonction RH sur la stratégie d'entreprise (et notamment son organisation).

Enfin, dans le cadre d'une réflexion sur la croissance et la structuration des PME, cet apport est intéressant dans la mesure où il montre que les entreprises de taille similaires adoptent des organisations et des pratiques similaires, donc que l'on peut déduire un schéma de croissance organisationnel.