

Introduction

La GRH, ses Grandes autrices et ses Grands auteurs

*Hugo Gaillard, Françoise Chevalier,
Clotilde Coron et Ewan Oiry*

Il est arrivé, l'ouvrage qui aborde la gestion des ressources humaines (GRH) dans la prestigieuse collection « Grands auteurs ». Il y rejoint les principales sous-disciplines de la gestion et quelques objets-frontières. Mais cela fut complexe, tant la GRH peut (et doit ?) être considérée comme une discipline multiparadigmatique au carrefour de plusieurs sciences à partir desquelles elle s'est progressivement structurée. Il nous fallait donc en rendre compte, tout en prenant l'angle des autrices et des auteurs, qui progressivement ont contribué à définir l'identité de notre discipline. L'exercice périlleux de la définition du périmètre d'une discipline nous a rapidement conduits à confirmer qu'il existait, sinon plusieurs GRH, au moins plusieurs manières de la concevoir en tant que discipline des sciences de gestion et du management.

De quoi (et de qui) la GRH est-elle le nom ?

Est-ce « une série intégrée de politiques du personnel pour soutenir la stratégie de l'organisation » (Buchanan & Huczynski, 2004, p. 679) ? Est-ce une approche plus sommative regroupant l'étude des processus d'embauche, de formation, d'évaluation et de rémunération des salariés, ainsi que la prise en compte de leurs relations de travail, de leur santé et de leur sécurité, et de leurs préoccupations en matière d'équité (Dessler, 2020 ; Peretti, 2022) ? Est-ce tout cela, mais aussi la responsabilité de proposer davantage pour les chercheuses et les chercheurs en GRH ? Il est clair que « nous manquons toujours d'une base théorique cohérente pour classer les politiques et les pratiques de GRH, un problème qui devient plus évident lorsque nous commençons à examiner la recherche empirique » (Guest, 1997, p. 266).

L'approche par les autrices et les auteurs nous a tout d'abord conduits à examiner notre discipline à travers les concepts développés et les perspectives ouvertes. Un travail récent sur les courants avait été entrepris (Beaujolin-Bellet & Oiry, 2021), et déjà, les coordinateurs s'étaient refusés à entrer dans la discipline par les outils pour éviter l'écueil « représentationniste », et faisaient état de thématiques émergentes, montrant ainsi à quel point notre discipline est en développement perpétuel, et à quel point ses contours sont vivants, car ils évoluent au contact de la société. Ils évoluent aussi avec les théories et techniques, les pratiques, les discours et les politiques qui forment traditionnellement les sciences de gestion et du management (Cohen, 1997, p. 1063-1065).

Une classification enracinée, ouverte et combinée

Pour établir ce que nous pouvons appeler ici cette « liste des grandes autrices et des grands auteurs » (46 au total dans cette édition), nous avons très largement considéré les travaux académiques communiqués à l'occasion des différents congrès de l'Association francophone de gestion des ressources

humaines (AGRH). Ce recensement a donné lieu à l'identification de concepts, que nous avons ensuite « reliés » à des autrices et des auteurs contemporains et agissant dans l'espace francophone et, quasiment systématiquement, participant aux activités de ladite association. Au regard de la densité et de la diversité des textes publiés par la communauté francophone, nous nous sommes rapidement confrontés au problème de classement évoqué par Guest (1997) et cité plus haut : comment hiérarchiser ces autrices et auteurs ? Et plus concrètement, comment établir un plan ?

Finalement, pour construire le sommaire de l'ouvrage, nous avons combiné deux approches. D'abord, nous considérons la GRH comme une **discipline carrefour** (1), dont les fondations reposent sur plusieurs disciplines (sociologie, économie, psychologie, ingénierie). La première partie y est donc consacrée. Ensuite, nous nous sommes appuyés sur la catégorisation des théories des organisations de Scott et Davis dans leur ouvrage *Organizations and organizing: Rational, natural and open systems perspectives* (2015). Les auteurs y décrivent trois perspectives qui incarnent le développement historique de la théorie des organisations. Elles permettent une classification – toujours discutable et simplificatrice – des grandes autrices et des grands auteurs et des concepts qui leur sont associés, à savoir **le paradigme instrumental et universaliste en GRH** (2), **les approches plus contingentes de la discipline** (3) et enfin **le renouvellement de notre discipline par les approches en système ouvert** (4). Dans cette dernière partie nous avons considéré à la fois les organisations comme des systèmes ouverts, mais aussi la GRH en tant que discipline « challengée » par d'autres disciplines et ici d'autres grandes autrices et grands auteurs. L'ouvrage est donc présenté en quatre parties, elles-mêmes distinguées en sous-parties thématiques.

1. AUX FONDATIONS DE LA GRH COMME DISCIPLINE CARREFOUR

Quelles disciplines se rencontrent dans ce carrefour aux sources de la GRH ? La question n'est pas simple, tant les évidences disciplinaires de la période considérée varient. À la base de cette construction, se trouvent **des ingénieurs et une consultante** en organisation. Frederick Winslow Taylor (*Chapitre 1*), père fondateur du taylorisme a par exemple notamment encouragé l'apparition de structures plus formalisées dans l'organisation, intégrant une technostructure chargée de penser le travail opérationnel. Henri Fayol (*Chapitre 2*) lui, introduit dans ses principes d'*Administration industrielle et générale*, l'idée d'un « art de manier les hommes », alors que Mary Parker Follett (*Chapitre 3*), à l'époque consultante mais aussi philosophe, dessine les contours d'un management transformationnel qui repose sur la méthode de l'intégration, en étudiant le conflit et le leadership.

Les **psychologues** eux aussi, sont de ce carrefour qui fonde la GRH. Abraham Maslow (*Chapitre 4*) pose une première compréhension à l'origine non pyramidale de la motivation humaine, tandis que Elton Mayo (*Chapitre 5*) ouvre la voie, par l'école des relations humaines à un changement de mentalité chez les dirigeants. Par leurs travaux sur le marché du travail interne et le capital humain, Peter Doeringer et Michael Piore (*Chapitre 6*) et Gary S. Becker (*Chapitre 7*) sont les **économistes** croisés au carrefour. Du côté des **sociologues**, Max Weber (*Chapitre 8*) a quant à lui posé notamment les fondements d'une approche par les valeurs de la GRH, alors que Michel Crozier et Erhard Friedberg (*Chapitre 9*) analysent très tôt les questions de pouvoir dans le cadre plus large de l'étude de l'analyse stratégique des organisations. Jean-Daniel Reynaud (*Chapitre 10*) enfin, par ses travaux sur la régulation et la prétention des acteurs aux règles, anticipait les questionnements autour d'une plus grande démocratie dans l'entreprise.

2. LE PARADIGME INSTRUMENTAL ET UNIVERSALISTE EN GRH

Construite à partir de ce carrefour, la GRH s'organise très largement autour de concepts mesurés et instrumentaux. Leur portée espérée est universelle, et leur validation empirique se fait sur le temps long. Un premier groupe de grandes autrices et grands auteurs se concentre sur l'étude de l'engagement et de la motivation. C'est par exemple le cas de Frederick Herzberg (*Chapitre 11*) et de l'école de la motivation au travail ou encore de Edward Deci et Richard Ryan (*Chapitre 12*) sur l'autodétermination. Les travaux sur l'implication organisationnelle de John P. Meyer et Natalie Allen (*Chapitre 13*) mettent en lumière ses composantes, ses cibles, ses profils et ses trajectoires. Denise Rousseau (*Chapitre 14*) aborde la relation individu/organisation sous l'angle contractuel à l'aide des concepts centraux de confiance et de promesses réciproques.

Un second groupe de grandes autrices et grands auteurs aborde le lien entre GRH et stratégie d'entreprise. Sur cette question Dave Ulrich (*Chapitre 15*) aborde la question de la création de valeur par la GRH stratégique, en élaborant en particulier une matrice des rôles de la fonction, le *HR Paradox Navigator*. Jeffrey Pfeffer (*Chapitre 16*) invite la preuve à la table de la GRH, et prône la défense du facteur humain dans l'organisation, passant notamment par des pratiques RH dites performantes. Cynthia Lengnick-Hall et Mark Lengnick-Hall (*Chapitre 17*) complètent cette perspective en parlant de gestion stratégique des ressources humaines, avec notamment le concept très diffusé de *strategic fit*, et l'idée d'un partenariat fort entre les directions des ressources humaines et les stratèges dans l'entreprise.

D'autres concepts instrumentaux participent au développement de la GRH. Peter Blau (*Chapitre 18*) par exemple, l'une des figures marquantes de

la théorie de l'échange social, invite à considérer l'universalité et l'invariance du mécanisme de la réciprocité dans le contexte du travail. Johannes Siegrist (*Chapitre 19*) aborde le déséquilibre effort/récompense pour mieux appréhender les questions de santé au travail. Evangelia Demerouti (*Chapitre 20*) convoque une perspective holistique et approfondie du bien-être au travail et de la performance des individus, et ce en intégrant les effets uniques et interactifs des exigences et des ressources professionnelles. Le modèle de la justice organisationnelle entre également dans cette catégorie de travaux, et Russell Cropanzano (*Chapitre 21*) contribue significativement à son développement et permet de consolider des concepts désormais bien installés comme la justice et le soutien.

3. LES APPROCHES PLUS CONTINGENTES DE LA GRH

La prise en compte de la contingence dans la construction des modèles de GRH est plus tardive, et constitue en soi un paradigme que nous considérons comme autonome. L'importance des contextes organisationnels dans leur diversité est d'abord approchée par Henry Mintzberg (*Chapitre 22*). Son étude des configurations organisationnelles permet d'élaborer des conventions de GRH qui peuvent être associées à ces contextes. La théorie de l'apprentissage social d'Albert Bandura (*Chapitre 23*) permet quant à elle de mettre en avant l'importance pour la GRH d'étudier les facteurs cognitifs, environnementaux et comportementaux et leur contribution au développement de la personnalité, du comportement humain et du processus d'apprentissage.

La contingence est également considérée au niveau des dynamiques individuelles et collectives complexes. Edgar Schein (*Chapitre 24*) a par exemple particulièrement étudié les questions de culture organisationnelle et de socialisation, le plus souvent en abordant la thématique de la carrière. En étudiant les questions d'insatisfaction, Albert O. Hirschman (*Chapitre 25*) invite avec son modèle EVLN (*Exit, Voice, Loyalty, Neglect*) à envisager une politique globale de GRH dépassant l'étude des entrées et sorties de l'organisation. Chris Argyris et Donald Schön (*Chapitre 26*) abordent la question fondamentale en GRH de l'apprentissage, à plusieurs niveaux, à travers une conception en boucles, qui donnera naissance au concept d'entreprise apprenante. La théorie du management par les ressources de Jay B. Barney (*Chapitre 27*) invite à développer des systèmes de pratiques RH qui créent un effet de synergie plutôt que de considérer des *best practices* universelles. Richard E. Walton et Robert B. McKersie (*Chapitre 28*), eux, influencés par Follett, proposent de considérer le conflit et la coopération non pas comme des alternatives mais comme des processus qui coexistent inévitablement et interagissent dans les relations professionnelles, s'éloignant ainsi de l'idée de « bon » management.

Évoquer les approches contingentes conduit inévitablement à s'intéresser à l'internationalisation de la GRH, poussée par la mondialisation des

échanges et l'extension territoriale des entreprises, devenues pour certaines des entreprises du monde. Geert Hofstede (*Chapitre 29*) permet et encourage l'étude des liens entre cultures nationales et systèmes de management des ressources humaines, alors que Philippe d'Iribarne (*Chapitre 30*) met en avant la nécessité d'une approche compréhensive des contextes culturels et fournit un cadre théorique et méthodologique pour la fonder et aborder ce fait différemment de l'approche quantitativiste dominante.

4. UN RENOUVELLEMENT EN COURS PAR LE PARADIGME DE LA GRH EN SYSTÈME OUVERT

Une conception plus récente de la GRH est celle du « système ouvert », qui est plus naturel que rationnel, et en interaction perpétuelle avec l'environnement, la société et leurs évolutions. Dans ce groupe de grandes autrices et grands auteurs, nous retrouvons celles et ceux qui tentent de développer une perspective plus critique de la GRH, s'éloignant notamment de la vision instrumentale de la discipline. Joan Acker (*Chapitre 31*) fournit une vision critique des processus RH et questionne leur responsabilité (et celle des organisations) en matière de production des inégalités de genre. Grâce à la théorie de l'activité, Lev Vygotski (*Chapitre 32*) permet de mieux comprendre le rôle et l'influence de la médiation, sociale et linguistique, dans le cadre de l'apprentissage, du changement organisationnel ou des transformations digitales. Axel Honneth (*Chapitre 33*) complète cette perspective plus critique avec son approche compréhensive de la « reconnaissance », force qui doit être observée afin de reconstituer les rapports de reconnaissance au contact des situations de travail et des personnes. Sur ce dernier sujet, Wanda Orlikowski (*Chapitre 34*) invite aussi avec son approche sociomatérielle à repenser le rôle du monde matériel – que ce soient les outils, les instruments ou les technologies – dans l'analyse de phénomènes organisationnels.

Pour terminer, nous avons choisi de mettre en avant des « challengers », souvent plus récents que les autrices et auteurs des parties précédentes. Ces « challengers » ne parlent souvent pas depuis la GRH, ni même depuis les sciences de gestion. Nous considérons néanmoins important de rendre compte de leurs travaux. Ils nous donnent l'opportunité de renouveler la caractérisation de notre discipline comme un carrefour vivant et adaptatif. Nous n'y voyons pas un « risque identitaire », mais bien au contraire, l'opportunité de valoriser des facettes insuffisamment exploitées à ce jour. Alain Supiot (*Chapitre 35*) offre la possibilité de renouveler la pensée en GRH et d'imaginer des emplois, des pratiques et des organisations plus « justes » et « réellement humaines ». Marie-Anne Dujarier (*Chapitre 36*) développe une œuvre large qui questionne la GRH sur sa capacité à mieux prendre en compte l'activité de travail, à questionner le rôle traditionnel et parfois désincarné du manager RH et souligne l'émergence d'une activité productive qui est de plus en plus dissociée de l'emploi salarié, qui appelle selon elle de nouvelles régulations.

Michel Foucault (*Chapitre 37*) interroge les mécanismes de surveillance au travail qui entrent en résonance avec les travaux sur le contrôle, la confiance, les espaces de travail et leurs effets sur les personnes. L'ouvrage s'achève sur la discussion des travaux d'Yves Clot et Dominique Lhuillier (*Chapitre 38*) et leur approche singulière sur les cliniques du travail, pour mieux le comprendre et le transformer.

Identifier des grandes autrices et des grands auteurs, un exercice important mais difficile...

Le processus d'identification des grandes autrices et des grands auteurs trouve une difficulté face à l'idée même de science, qui laisse la place aux idées plutôt qu'aux personnes. Ce mouvement est d'ailleurs d'autant plus vrai que la discipline prend de l'ampleur, acquiert, organise, structure son identité propre. L'émergence de concepts (radicalement) neufs se fait plus rare, plus difficile, moins identifiable, et surtout moins personnifiée, aussi parce que le volume de publications dans le champ de la GRH est de plus en plus important (voire frénétique, tant la course à la publication pèse sur les carrières académiques).

Il est clair aussi que plusieurs grandes autrices et grands auteurs ne sont pas « traités » dans cet ouvrage alors qu'ils auraient pu y trouver toute leur place. Nous pensons par exemple à Karl Weick sur le *sensemaking*, Ina Enhert sur la GRH durable, Daniel Goleman sur l'intelligence émotionnelle, Gaston Berger sur la prospective ou encore Milton Friedman sur le travail en miettes. Nous avons dû arrêter un volume et de tels ouvrages font généralement l'objet d'éditions ultérieures. Nous pourrions donc compléter la liste des grandes autrices et des grands auteurs.

Nous remercions chaleureusement l'ensemble des contributrices et contributeurs à cet ouvrage, qui sont pour leur grande majorité membres de l'Association francophone de GRH. Créée en 1989, cette association internationale compte aujourd'hui plus de 800 membres qui se rassemblent avec l'ambition de partager, de valoriser les recherches et les connaissances dans le domaine de la GRH. Nous remercions donc toutes les autrices et tous les auteurs, d'avoir proposé, dans un délai contraint, des textes originaux, détaillés, clairs et tenant pourtant compte de nos orientations éditoriales.

Les différents chapitres mettent en exergue d'une part quelques-uns des concepts clés élaborés par les grands auteurs présentés dans ce volume, et d'autre part, s'efforcent de mettre en lumière la contribution de ces concepts aux développements et aux pratiques de la GRH. La lecture de ces chapitres peut se faire de manière isolée, donnant ainsi une perspective détaillée sur une thématique singulière. La lecture peut aussi être globale, offrant alors une vision de l'ensemble du champ scientifique et pratique de la gestion des ressources humaines.

Nous espérons que le lecteur trouvera ici un volume utile à la compréhension et l'appropriation des travaux publiés en GRH. Que ce lecteur soit étudiant, praticien, enseignant ou enseignant-chercheur, qu'il soit attelé à la préparation d'un examen ou d'un concours ou tout simplement en quête d'une cartographie disciplinaire par la porte d'entrée de la collection des « Grands auteurs », nous espérons que le voyage sera enrichissant.

Références

- Beaujolin-Bellet, R., & Oiry, E. (2021). *Les grands courants en gestion des ressources humaines*. Éditions EMS, Caen. <https://doi.org/10.3917/ems.oiry.2021.01>
- Buchanan, D. A., & Huczynski, A. A. (2004). *Organizational behaviour* (5th ed.). FT/Prentice Hall, Harlow.
- Cohen, E. (1997). Épistémologie de la gestion, in Y. Simon & P. Joffre (dir.), *Encyclopédie de la gestion*. Economica, Paris, p. 1158-1178.
- Dessler, G. (2020). *Human resource management* (16th ed.). Pearson Education Limited, London.
- Guest, D. E. (1997). Human resource management and performance: A review and research agenda. *International Journal of Human Resource Management*, 8(3), 263-276.
- Peretti, J.-M. (2022). *Ressources Humaines : Le manuel de référence*. Vuibert, Paris.
- Scott, W. R., & Davis, G. (2015). *Organizations and organizing: Rational, natural and open systems perspectives*. Routledge, New York.