

JEAN NIZET & FRANÇOIS PICHULT



LES PRATIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Jean Nizet, sociologue et professeur émérite à l'Université de Namur et à la Faculté ouverte de politique économique et sociale de l'Université catholique de Louvain, est l'auteur d'un ouvrage co-écrit avec François Pichault, professeur à HEC-École de Gestion de l'Université de Liège, publié en 2013 et intitulé *Les pratiques de gestion des ressources humaines*.

Dans cet ouvrage, les deux chercheurs s'approprient et réactualisent le débat classique de l'universalité des pratiques. Leur point de départ est le suivant : les sciences de gestion ont, par opposition à la sociologie et à l'anthropologie, tendance à considérer que les pratiques (de GRH, notamment) peuvent être évaluées à l'aune d'une norme universelle et communément partagée, sans faire référence aux contextes culturels, historiques et organisationnels des structures dans lesquelles elles sont mises en place. La sociologie et l'anthropologie adoptent quant à elles une approche marquée par l'attention qu'elles portent à la contingence de ces pratiques, vis-à-vis des contextes dans lesquels elles émergent.

Partant des travaux fondateurs d'Henry Mintzberg, économiste et sociologue à l'Université McGill (Canada), sur la typologie des organisations, Nizet et Pichault ont produit une typologie des entreprises en fonction de la manière dont elles traitaient la question de la GRH et de la formation. Leur ouvrage fait apparaître cinq types d'entreprises en fonction de leur effort de formation, des types de formation mis en œuvre et des objectifs de celle-ci.

La GRH objectivante

Ce rapport à la formation est caractéristique des grandes entreprises dites bureaucratiques dont les collaborateurs ont en général des niveaux de qualification peu élevés (les industries agroalimentaires, les entreprises de service, etc.). Ces entreprises consacrent en général peu de moyens à la formation. Quand elles y ont recours, l'effort de formation est assez standardisé, et porte davantage sur les savoir-faire techniques (adaptation à de nouveaux outils de travail) ou réglementaires. La gestion de la formation y est fortement centralisée. La formation

est utilisée, dans ces entreprises, comme une réponse aux évolutions des outils et des contextes techniques et réglementaires, et porte davantage sur les qualifications que sur l'acquisition de véritables compétences.

La GRH individualisante

Ce type de GRH concerne tout particulièrement les petites ou les grandes entreprises du secteur privé qui octroient une place importante à l'innovation dans leur modèle économique. Dans ces entreprises, l'effort de formation est important et des moyens conséquents y sont dédiés. Les parcours de formation y sont fortement individualisés

et la gestion de la formation très décentralisée. Les décisions sont négociées par rapport aux besoins des collaborateurs et à leurs remontées du terrain. Dans ces entreprises, l'objectif de la formation est moins l'acquisition de nouvelles qualifications que le développement des compétences. Ces entreprises mobilisent souvent des formations pouvant se rapprocher, dans leurs formats, du coaching individuel.

La GRH discrétionnaire

Ce type de GRH est caractéristique des PME dites traditionnelles et dont le bâtiment incarne un archétype. Ces entreprises sont marquées par un pouvoir centralisé, souvent incarné par la figure du dirigeant, d'autant plus quand il en est le fondateur et/ou le propriétaire, qui estime souvent avoir la maîtrise des savoirs et peut se sentir menacé par l'émergence de savoirs alternatifs. De fait, dans ces entreprises, on peut constater un effort de formation assez variable, dépendant de la posture du dirigeant vis-à-vis de celle-ci. Dans une majorité de cas cependant, on observe une certaine réticence de celui-ci à développer et recourir à des formations qui pourraient remettre en cause son autorité fondée sur une expertise technique. Dans bien des cas, l'inscription d'un collaborateur à une formation professionnelle peut résulter d'une forme de récompense pour services rendus, indépendamment des besoins réels de la personne et de l'entreprise.

La typologie des rapports à la formation dessinée par Nizet et Pichault est extrêmement intéressante pour comprendre les logiques internes gouvernant ceux-ci. Mais il faut être prudent. En effet, ce sont des « types purs », qui seront difficilement identifiables en tant que tels dans la réalité. Toutes les organisations peuvent en effet mêler plusieurs rapports à la formation : les populations de cadres pourront ainsi bénéficier de systèmes de gestion de la formation délibératifs ou individualisant, tandis que le rapport des populations les moins qualifiées à la formation sera sans doute beaucoup plus objectivant.

La GRH valorielle

Ce rapport à la formation concerne les organisations que Nizet et Pichault qualifient de « missionnaires », celles qui ont une mission allant au-delà de la recherche d'un profit : associations, mutuelles, tiers-secteur, etc. Dans ces organisations, l'effort de formation est variable. Ce qui fait la spécificité de ces organisations missionnaires, c'est l'objectif assigné à la formation. Elle a moins pour fonction de développer des compétences techniques que des valeurs permettant de renforcer la croyance des individus dans la mission et l'utilité de l'organisation.

La GRH délibérative

Ce type de GRH caractérise des organisations spécifiques, comme les universités ou les hôpitaux. Dans ces organisations, les opérateurs gèrent eux-mêmes leur effort de formation : ce sont les professeurs ou les médecins qui décident eux-mêmes du nombre et du type de séminaires auxquels ils assistent. De fait, le processus de gestion de la formation est extrêmement décentralisé, et décidé de manière très autonome par les opérateurs. Malgré tout, ces organisations sont aujourd'hui marquées par une tendance à la rationalisation et à la bureaucratisation des processus de formation qui tendent à réduire les marges de manœuvre des opérateurs.