

La gestion des ressources humaines en trois modèles

Julienne BRABET

ERFI Université Montpellier I

RÉSUMÉ

A partir d'une analyse approfondie des manuels de GRH, cette communication identifie trois modèles de la discipline.

"Le modèle instrumental" dominant, repose sur le postulat d'une convergence des enjeux des différents acteurs. La GRH y est représentée comme l'ensemble des activités de la DRH. Les savoirs en GRH y sont produits idéalement par une recherche behavioriste mesurant les effets économiques des programmes initiés par la DRH.

"Le modèle de l'arbitrage managérial" identifie certaines divergences dans les enjeux actuels des acteurs, mais celles-ci sont perçues comme réductibles dans le long terme. La GRH y est présentée comme relevant de la direction générale et concernant prioritairement le partage du pouvoir et l'organisation. Les savoirs y sont conçus comme des cadres de questionnement pertinents permettant d'analyser des situations profondément contingentes.

"Le modèle de la gestion des contradictions" suppose des tensions intra- et inter-individuelles plus essentielles. La GRH ne se limite plus au champ de l'entreprise, il s'agit d'articuler constamment le central et le local et de laisser aux acteurs des marges de manoeuvre suffisantes à l'intérieur d'orientations générales provisoirement négociées. Les savoirs issus d'approches pluridisciplinaires et multi-méthodes doivent permettre aux acteurs de mieux situer et élucider leur action.

Dans ce congrès centré sur le repérage des contingences et de l'universalité en matière de Gestion des Ressources Humaines, de nombreuses communications seront sans doute consacrées à une réflexion sur la convergence et la différenciation des pratiques en ce domaine. Nous avons préféré, dans le prolongement de nos travaux précédents [Brabet 1991, Bournois et Brabet, 1992 a et b], analyser le discours de la GRH dans les manuels et plus largement dans les textes traitant de ce champ de connaissance. Nous nous sommes demandée si ce discours était homogène, et nous avons repéré trois modèles ; à côté du modèle dominant que nous avons dénommé "instrumental" on peut en effet identifier deux autres: celui de "l'arbitrage managérial" et celui de "la gestion des contradictions", émergent et moins structuré.

Chacun d'entre eux articule des représentations (explicitées ou non) :

- des "objets" du champ de la GRH (société, organisation, individu), de leur mode de fonctionnement, de la divergence et de la convergence de leurs enjeux ;
- de l'intervention en GRH dans les processus de changement ;
- du savoir en GRH, de sa nature, de ses conditions de production, de son statut.

Nous résumerons ici de manière schématique les dimensions essentielles de ces modèles que nous considérons comme des "idéaux-types". Nous avons développé nos analyses dans un ouvrage collectif intitulé : *Repenser la Gestion des Ressources Humaines ?* (Brabet et al. 1993) ; nous les avons alors largement illustrés par des

extraits de manuels français et anglo-saxons. Nous nous contenterons donc de mentionner ces ouvrages dans les pages suivantes. Leur choix comporte une large part d'arbitraire⁽¹⁾, il a toutefois été dicté par un double souci : celui de n'utiliser que des ouvrages jouissant d'une notoriété et d'une crédibilité forte, celui de citer des textes "représentatifs" (dans un sens non statistique) des types proposés.

Avant de commencer notre présentation, nous souhaitons attirer l'attention sur le fait qu'à l'intérieur de chacun des modèles, nous nous référons à **des ouvrages et non à des auteurs**. Nous insisterons sur cet aspect de notre travail pour deux raisons.

Pour illustrer les modèles "instrumental" et de "l'arbitrage managérial", nous nous sommes appuyée sur des manuels ; or, l'objectif d'un manuel : fournir à des étudiants et des professionnels des orientations pratiques, entraîne souvent une normativité forte de l'exposé. Il n'existe pas de manuel présentant de manière structurée l'ensemble du troisième modèle, peut-être parce que le rapport entre savoir et action y est représenté comme différent, peut-être aussi parce que ce modèle est émergent et n'a pas pu encore être traduit en manuel. En tout cas, cela nous a conduit à mettre sur le même plan des textes à orientation pratique et des textes qui s'adressent plutôt (ou au moins aussi) à des chercheurs. Un auteur doit adapter la forme et le contenu de son discours à sa cible : une partie des différences constatées est donc plus liée au type d'ouvrage analysé qu'aux positions défendues par l'auteur.

Il faut aussi noter que les problèmes de l'emploi et du chômage remettent fortement en question le compromis fordien et la gestion de la croissance qui sous-tendaient, à notre avis, le "modèle instrumental" et le "modèle de l'arbitrage managérial". Si bien que certains auteurs, dont les propos seront cités pour illustrer ces deux modèles, en analysent aujourd'hui la crise ; leurs travaux s'inscrivent désormais beaucoup plus dans le courant que nous avons dénommé "gestion des contradictions".

Il est important pour nous que le lecteur tienne compte de ces précisions en prenant connaissance des pages suivantes.

1. LE "MODELE INSTRUMENTAL"

Le "modèle instrumental" est fondé sur le postulat de base explicité, mais peu argumenté, d'une **convergence fondamentale des intérêts, des enjeux et des finalités**, des différents acteurs -société, organisation ou entreprise, individus- aboutissant à l'égalité : efficacité économique = efficacité sociale.

Le marché s'impose à l'entreprise, instrument rationnel de production, dont les managers définissent la stratégie en fonction de la "demande", de la concurrence et de leurs propres valeurs. La GRH met en œuvre cette stratégie dans le cadre de la loi pour maximiser le résultat économique qui bénéficie, en retour, à l'ensemble des acteurs. Bien que la rationalisation économique soit dominante, la loi et l'égalité (retournée) : efficacité sociale = efficacité économique, justifient une approche humaniste.

La GRH, action rationnelle de planification et de stimulation de la ressource humaine -visant sa sélection, son affectation, sa motivation et son évolution au service de la stratégie- s'applique à des individus recherchant un développement personnel bénéficiant à l'entreprise, et/ou utilitaristes et conditionnables.

La GRH est constituée par l'ensemble articulé des **activités de l'entité organisationnelle : Direction des Ressources Humaines (DRH)**.

Les résultats désirés peuvent donc être obtenus par une action volontaire et programmée dans un environnement, le champ de celle-ci étant limité aux fonctions de la DRH.

C'est selon la stratégie choisie que se différencieront les pratiques et les politiques de personnel qui restent cependant globalement structurées par un modèle idéal :

- évaluer les besoins et les ressources en personnel,
- décrire les postes et les pourvoir par un recensement systématique des candidatures couplé à des procédures de sélection objectives,
- évaluer les postes, apprécier les performances des salariés pour les rémunérer équitablement et de manière motivante,
- former les individus, améliorer leurs conditions de travail, informer, communiquer et assurer éventuellement des relations sociales satisfaisantes.

Ces derniers points, comme celui de la gestion des carrières, sont cependant moins systématiquement abordés et leurs dénominations sont variables. Ils sont parfois présentés dans une partie générique intitulée "Développement".

L'ensemble est souvent proposé comme une série de programmes et de techniques applicables au personnel dont on recommande pourtant la participation. Cette participation est conçue à la fois comme un moyen d'améliorer la productivité et d'obtenir l'adhésion aux actions de la GRH -et comme une réponse provoquée par celles-ci.

Le développement de bonnes politiques et pratiques de GRH, garant de la bonne utilisation de la ressource humaine qui conditionne l'efficacité économique de l'entreprise, est lié à la reconnaissance des professionnels de la fonction et à l'élévation de leur statut. Cette évolution positive est elle-même conditionnée non seulement par la reconnaissance de l'importance des ressources humaines mais aussi par la professionnalisation croissante des responsables de la fonction.

Celle-ci implique la maîtrise et parfois la production d'un savoir d'expert fortement revendiqué, que les manuels sont supposés communiquer mais dont ils n'explicitent guère la nature.

Les méthodes proposées, quand elles sont justifiées, le sont souvent par la référence à des propos d'autres experts, par leur emploi dans les entreprises performantes (attesté par des enquêtes auprès des dirigeants), ou par l'application du cadre juridique. Si des travaux d'ordre scientifique sont évoqués, ce qui est rare, il s'agit de ceux de Vroom et de Lawler, notamment, qui s'inscrivent dans un cadre behavioriste. On recommande fréquemment une évaluation économique du résultat des actions menées dans les entreprises.

Cette évaluation économique et ce courant behavioriste doivent alors structurer les recherches parfois préconisées. On tente dans ce cas d'étudier les corrélations entre les stimuli que constituent les actions de la GRH et les réponses mesurées en termes économiques.

Pour illustrer le "modèle instrumental" de l'expert, nous avons choisi le célèbre manuel de Schuler [1987], *Personnel and Human Resource Management* et quelques extraits de trois ouvrages français jouissant dans la communauté professionnelle et académique d'une forte notoriété :

- *Gestion des Ressources Humaines* [Martory et Crozet, 1988];
- *Gérer les Ressources Humaines dans l'entreprise* [Besseyre des Horts, 1988];
- *Ressources Humaines* [Peretti, 1990].

2. LE "MODELE DE L'ARBITRAGE MANAGÉRIAL"

Le "modèle de l'arbitrage managérial" s'écarte manifestement du premier par la mise en relief des dimensions politiques de l'organisation, des zones de **convergence**, mais aussi des **divergences** entre les intérêts des acteurs, et donc par la représentation des enjeux sociaux, organisationnels et individuels comme potentiellement conflictuels. Mais cette divergence affirmée et qu'il s'agit d'arbitrer, est conçue comme parfaitement réductible dans le long terme. Un bon management des ressources humaines permet justement (si son effort est soutenu sur un plan plus macro-social) d'intégrer l'ensemble des enjeux.

L'intervention s'effectue ici dans un champ très élargi par rapport à celui du "modèle instrumental". L'acteur-clé n'est plus la DRH mais le manager (la direction générale) dont toutes les décisions sont considérées comme comportant des implications en matière de GRH. Celui-ci agit dans une situation contraignante mais que ses actions antérieures ont contribué à façonner. La relation stratégie-management des ressources humaines (entendu dans un sens large) n'est plus univoque, mais réciproque, le mode de management des ressources humaines influençant à son tour la stratégie.

La GRH est prioritairement liée aux décisions d'arbitrage, d'ordre rationnel et éthique entre les parties prenantes, entre des acteurs dont la rationalité est considérée comme limitée dans le sens qu'ont donné à ces termes Simon et Crozier (on remet ici explicitement en cause les modèles strictement behavioristes). Les résultats de l'action doivent être soumis à l'évaluation des multiples acteurs concernés.

La gestion des ressources humaines intervient aussi explicitement (à la différence de ce que l'on constate dans le modèle instrumental) dans des processus de structuration de l'organisation dépassant largement les programmes d'amélioration des conditions de travail ou de qualité de la vie au travail.

La GRH comprend enfin plus classiquement la gestion des flux de ressource humaine et celle des rémunérations.

Les politiques adéquates sont représentées comme (essentiellement) contingentes et apportant des solutions cohérentes à partir d'un diagnostic pertinent des situations spécifiques. La démarche reste cependant structurée par un modèle idéal à réaliser dans le long terme et orienté vers la démocratisation des relations, le développement des compétences et des responsabilités.

Cette perspective se fonde sur une conception humaniste des acteurs-salariés potentiellement aptes à un épanouissement personnel en harmonie avec le progrès de l'entreprise et de la société.

Les savoirs spécialisés de la GRH sont ici considérés comme des connaissances éphémères et pratiques permettant la mise en œuvre, mais non la conception des décisions. On se méfie des théories générales, seule la **capacité d'analyse fine des stratégies et des contextes** permet d'identifier les bonnes réponses à partir des bonnes questions.

C'est sur ces questions, sur une telle problématisation, que déclarent se centrer les manuels, justifiant leurs analyses par les recherches des auteurs sur le terrain, mais aussi souvent par une perspective historique et la comparaison internationale.

Le manuel de Beer et al. [1985], *Human Resource Management : a General Manager's Perspective*, qui décrit le cursus de la Harvard Business School, celui de Weiss et al. [1988] en France, *La fonction Ressources Humaines*, (et surtout le chapitre de Morin) nous paraissent bien illustrer ce "modèle de l'arbitrage".

3. LE "MODELE DE LA GESTION DES CONTRADICTIONS"

Le "modèle de la gestion des contradictions" est plus critique. Il remet profondément en question les **harmonies** que supposent les modèles précédents : l'harmonie individuelle et l'harmonie sociale.

L'harmonie individuelle

Dans le "modèle instrumental" et dans celui de "l'arbitrage managérial", les membres de l'entreprise sont mus par une double logique :

- logique utilitariste qui les amène à tenter d'atteindre des objectifs économiques ;
- logique de l'épanouissement personnel qui fait potentiellement d'eux des êtres recherchant le développement de l'ensemble de leurs capacités, ainsi que la responsabilité.

Le "modèle de la gestion des contradictions" affirme, lui, l'ambivalence et la contradiction interne, la névrose et l'agressivité, la complexité des processus de socialisation, des phénomènes symboliques et inconscients.

L'harmonie sociale

Les deux modèles précédents supposent un mode de régulation macro-social satisfaisant dans lequel s'intègre l'entreprise. Celui-ci est attribué implicitement à des processus quasi spontanés (de type "main invisible"-

marché) et/ou au fonctionnement démocratique de la société.

Le "modèle de la gestion des contradictions" dénonce l'inadéquation de ces modes de régulation en mettant par exemple en relief les contradictions du système capitaliste et le problème des finalités du travail. Celles-ci sont rarement abordées dans les autres modèles. Ils conçoivent la survie, le développement (et, pour les Anglo-saxons, la profitabilité) de l'entreprise comme parfaitement compatibles avec les finalités individuelles et sociétales (ou même comme les servant directement), sous réserve d'une bonne GRH, mais quel que soit le type de produit fourni à la collectivité.

L'interdépendance des champs sociétal et organisationnel étant affirmée, c'est à une tentative d'orientation du processus permanent de déconstruction-reconstruction conjointe des deux niveaux que doivent, dans le "modèle de la gestion des contradictions", s'atteler les acteurs.

La "gestion des ressources humaines" et son discours deviennent objets d'analyse socio-historique autant que de préconisations. L'élucidation toujours partielle peut faciliter le changement. Elle doit être produite par l'ensemble des acteurs parce que tous sont impliqués dans les évolutions, mais aussi parce qu'il est nécessaire de respecter une éthique démocratique.

Dans le champ même de l'organisation, certaines perspectives pour l'action sont tracées. Elles nous semblent impliquer à la fois plus de modestie et plus d'ambition pour l'intervention.

Modestie parce que l'action volontaire y est considérée comme moins rationnelle et moins structurante que dans les modèles précédents. Le changement implique ici une dialectique de l'ordre et du désordre, des auto-régulations et du contrôle, qui interdit la mise en œuvre de programmes rigides. Ce sont plutôt les démarches d'observation sociale, de projet provisoirement négocié, d'aménagement d'espaces transitionnels, d'expérimentation sociale et de recherche-action qui sont proposées. On se situe, dans ce modèle, au cœur de "la gestion du désordre", de la contradiction, loin de la seule gestion des cohérences rationnelles.

Ambition aussi parce que le statu quo n'est pas admis et qu'il s'agit d'inventer, hors des utopies totalitaires, de nouvelles formes d'organisation, de relations entre les individus, les groupes, les "entreprises" et la société qui questionnent leurs finalités mêmes.

En matière d'intervention, le "modèle de la gestion des contradictions" pourrait se résumer ainsi :

- il ne refuse pas la conception de règles, de procédures, d'outils... que privilégiait le "modèle instrumental". Mais il les considère comme provisoires et les souhaite négociés. Ces dispositifs peuvent concerner des activités humaines "mises en routine", symboliquement "automatisées" (à défaut de pouvoir l'être par des logiciels). Ces dispositifs, parfois rituels, peuvent aussi se lire comme des médiations minimisant les conflits et les contradictions intra- et inter-personnels, canalisant les pulsions ;

- le "modèle de la gestion des contradictions" intègre la négociation, dimension centrale du "modèle de l'arbitrage managérial". Il est moins optimiste quant à son issue, moins ciblé quant à son arbitre : le médiateur peut

ne pas être le manager, il est parfois l'analyste ;

- il préconise de laisser aux acteurs, à l'intérieur

d'orientations générales larges et négociées (2), des marges de manœuvre, des espaces transitionnels dans lesquels ils puissent créer, s'impliquer, se satisfaire et réaliser des ajustements souples et évolutifs permettant de mieux gérer les conflits, les incertitudes et le changement. Il utilise le temps pour traiter séquentiellement des contradictions immédiates ;

- enfin, ce modèle met l'accent, nous allons mieux le voir dans les lignes suivantes, sur l'appropriation-production d'une connaissance par les acteurs.

Le savoir et la recherche portent essentiellement sur l'identification toujours provisoire et incomplète des processus d'interstructuration des différents niveaux d'organisation.

Ils s'appuient sur l'ensemble des sciences humaines et, intégrant le paradigme de la complexité, visent à fournir un cadre de lecture, de négociation, d'expérimentation aux acteurs -et non des solutions immédiates. Il s'agit de leur permettre de mieux situer et élucider leur action. Le modèle tente de conjuguer la pluridisciplinarité (sociologie, économie, histoire, psychologie,...) l'approche multi-méthodes (analyse critique et discursive, analyse comparative et historique, recherche-action) et une perspective multi-acteurs.

Les acteurs-clés sont représentés comme évoluant selon les époques et les situations. La DRH quant à elle constitue une entité historiquement spécifiée développant une culture, des enjeux et des actions. La connaissance elle-même et les chercheurs sont observés en tant que participant à la construction sociale d'une représentation qui s'élabore dans un contexte stratégique, culturel, socio-économique... particulier.

Il est plus difficile d'illustrer ce "modèle de la gestion des contradictions" par les manuels :

- le modèle est récent, émergent, trop peu structuré pour faire l'objet d'un exposé parfaitement construit et articulé ;

- il ne peut guère s'inscrire dans un manuel de GRH puisqu'il replace celle-ci dans un processus plus complexe où l'action volontaire s'appuie à la fois sur :

- des cadres théoriques multiples et incomplets,

- l'observation fine des situations contingentes, des enjeux conscients et inconscients, contradictoires et ambivalents,

- la négociation et la créativité d'acteurs dont les finalités s'explicitent et prennent sens progressivement ,

- des orientations et des aménagements provisoires du champ,

et non sur les solutions préalables que sont les "méthodes", celles-ci ne constituant plus que des repères.

Nous limiterons donc nos illustrations de ce modèle à quelques éclairages tirés d'ouvrages ou d'articles dont les approches ne sont pas encore mises en perspective. Nous ferons en particulier référence :

- à l'ouvrage dirigé par Blyton et Turnbull [1992], *Reassessing Human Resource Management* ;

- dans une moindre mesure, à ceux coordonnés par Storey [1989], *New perspectives on Human Resource Management*, et Sisson [1989], *Personnel Management in*

Britain ;

- à de nombreuses communications au onzième Colloque d'Egos [1993] dans un atelier centré sur la production et la diffusion des savoirs organisationnels et managériaux.

Ces textes reflètent surtout les apports socio-économiques et post-modernistes ou constructivistes au "modèle de la gestion des contradictions". Nous citerons aussi fréquemment le livre d'Aubert et Gaulejac [1991] : *Le coût de l'excellence*, et celui d'Enriquez [1992] : *L'organisation en analyse*, pour illustrer l'intégration d'un angle d'approche psycho-social et psychanalytique.

Mais s'agit-il encore ici de GRH ou la GRH s'est-elle dissoute progressivement dans l'analyse organisationnelle, quand nous sommes passée du "modèle instrumental" à celui de "l'arbitrage managérial", et plus encore lorsque nous avons identifié le "modèle de la gestion des contradictions" ?

La réponse à cette question impliquerait une réflexion sur les stratégies des acteurs et, en particulier, sur celles des responsables GRH et des enseignants-chercheurs dans leurs institutions. Elle ne se conçoit pas non plus sans analyse des modes d'évolution de l'entité organisationnelle "entreprise" et des rapports de l'économique et du social dans nos sociétés.

On comprendra alors que nous ne cherchions pas à trancher aujourd'hui et à résoudre un problème qui doit être objet de recherche-négociation pour les acteurs que nous sommes.

Nous concluons au contraire cette communication par deux autres questions.

La première concerne les modes d'émergence des trois modèles que nous avons identifiés : qui les a produits, dans quelles institutions et quels réseaux, comment se situent-ils historiquement et reflètent-ils l'évolution et/ou la crise des pratiques et des recherches en GRH ? Si des débuts de réponse ont déjà été apportés quant aux deux premiers modèles, il serait fort intéressant d'analyser le contexte de production et de diffusion du "modèle de la gestion des contradictions".

Notre seconde question porte sur les utilisations de ces modèles dans les entreprises ; si le "modèle instrumental" a dominé, au moins symboliquement, en est-il toujours de même aujourd'hui, alors que le chômage sévit ? Verra-t-on demain se développer des modes d'intervention s'inscrivant plus dans le "modèle de l'arbitrage managérial" ou "de la gestion des contradictions" ? Nous n'en sommes pas convaincue, certains auteurs (Igalens, 1993) mettent bien en évidence l'extension du processus de normalisation et le "modèle instrumental" que celui-ci véhicule. Nous pensons donc que cette communication intervient à un moment où les tendances à une taylorisation accrue sont aussi fortes que celles qui orientent le travail vers plus d'autonomie et plus de signification.

Mais peut-être les entreprises ont-elles moins besoin aujourd'hui de se légitimer face à des salariés soucieux, avant tout, de conserver un emploi ?

NOTES

(1) Plusieurs dizaines d'ouvrages anglo-saxons et français ont été analysés et de nombreux experts interrogés.

(2) Sans lesquelles ce modèle s'inscrirait dans un courant néo-libéral.

BIBLIOGRAPHIE

Aubert N. et Gaulejac V.(de), *Le Coût de l'Excellence*, Paris, Seuil, 1991

Beer M. et Walton R., "Organizational Change and Development", *Annual Review of Psychology*, vol. 38, 1987, p.339-36

Besseyre des Horts C.-H., *Gérer les ressources humaines dans l'entreprise - Concepts et outils*, Paris, Editions d'Organisation, 1988

Blyton P. et Turnbull P. (ed.), *Reassessing Human Resource Management*, London, Sage, 1992

Bournois F. et Brabet J., "Les connaissances en GRH", 3ème Congrès de l'AGRH, Lille, novembre 1992 -a

Bournois F. et Brabet J. , " Nouvelles perspectives de la recherche en GRH", 3ème Congrès de l'AGRH, Lille, Novembre 1992-b

Brabet J., " Epistémologie et GRH", 2ème Congrès de l'AGRH, Cergy, Novembre 1991.

Brabet J. et al., *Repenser la Gestion des Ressources Humaines ?*, Paris, Economica, 1993

Enriquez E., *L'organisation en analyse*, Paris, PUF, 1992

Igalens J., " Images de la GRH dans les discours de la Qualité", in Brabet J. et al., *Repenser la Gestion des Ressources Humaines ?*, Paris, Economica, 1993.

Martory B. et Crozet D., *Gestion des Ressources Humaines*, Paris, Nathan, 1988

Peretti J.M., *Ressources Humaines*, Paris, Vuibert, 1990

Schuler R., *Personnel and Human Resource Management*, St-Paul (Miss.), West Publishing, 3ème édition, 1987

Sisson K. (ed.), *Personnel Management in Britain*, Oxford, Basil Blackwell, 1989

Storey J. (ed.), *New Perspectives in Human Resource Management*, London, Routledge, 1989

Weiss D. et al., *La fonction Ressources Humaines*, Paris, Editions d'Organisation, 1988

Annexe - LA "GRH" EN TROIS MODELES

	MODELE "INSTRUMENTAL"	MODELE DE "L'ARBITRAGE MANAGERIAL"	MODELE DE "LA GESTION DES CONTRADICTIONS"
LES ENJEUX	<ul style="list-style-type: none"> • Efficacité économique = efficacité sociale • Evaluation économique par un expert • Environnement "naturel" • Entreprise "organisme" • Acteur conditionnable, utilitariste et en développement positif • Convergence des intérêts et harmonie 	<ul style="list-style-type: none"> • Efficacité économique • à court terme de l'efficacité sociale • Evaluation multi-acteurs, multi-sources, multi-méthodes • Environnement construit (marché et démocratie) • Entreprise construite • Acteur politique et à potentiel de développement positif • Convergences-divergences arbitrables à long terme, harmonie à construire 	<ul style="list-style-type: none"> • Efficacité économique • ≠ de l'efficacité sociale • Critique de l'évaluation économique ; problème des finalités • Environnement construit (capitalisme...) • Entreprise construite : système psycho-politique historique • Acteurs rationnels/irrationnels, Eros/Thanatos ; socialisation • Convergences-divergences "essentiels" à gérer en permanence
CHANGEMENT ET INTERVENTIONS	<ul style="list-style-type: none"> • Changement volontaire, programmé centralement • Champ : activité de la DRH • Acteur-clé : DRH expert • Décisions rationnelles et application de programmes de planification, sélection, stimulation coordonnés • Au service de la stratégie déterminée par les contraintes de l'environnement et les valeurs des dirigeants • Modèle idéal (avec contingence stratégique) 	<ul style="list-style-type: none"> • Changement programmé et négocié, initiative managériale • Champ : ensemble des décisions managériales • Acteur-clé : management • Décisions rationnelles et éthiques concernant prioritairement le partage du pouvoir, puis l'organisation, les rétributions, les flux de main-d'œuvre • Stratégie et GRH en interaction • Modèle idéal à long terme (contingence situationnelle, organisationnelle, à court terme) 	<ul style="list-style-type: none"> • Changement central et local ; ordre et désordre • Champ : société et entreprise • Acteur-clé : historique, rôle de l'analytiste • Décisions éthiques et contingentes : dialectique autorégulations/orientations volontaristes larges, provisoirement négociées • Stratégie incrémentale • Pas de modèle idéal : gestion des contradictions et des incertitudes
SAVOIRS	<ul style="list-style-type: none"> • Behaviorisme et positivisme • Expérimentation : programmes --> effets mesurés en dollars ; discours des dirigeants et des experts • Application des connaissances 	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse politique • Expérimentation sociale et vigie pour repérer les courants lourds • Méthodologie de questionnement pertinente --> négociation --> solutions contingentes 	<ul style="list-style-type: none"> • Multi-théorisation (sociologie, économie, histoire, psychanalyse, psychologie cognitive, constructivisme...) • Multi-méthodes (analyse critique et discursive, analyse comparative et historique, recherche-action) • Savoirs : cadres conceptuels et méthodologiques permettant aux acteurs de situer et d'éclaircir leur action ; processus d'explicitation des finalités