

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Rachel Beaujolin et Ewan Oiry

La collection « Les grands courants » a pour objectif de présenter les courants de recherche majeurs dans un domaine de la gestion. Elle vise à produire un état des connaissances, à mettre en perspectives et en débats les principaux objets de recherche mais aussi à faire émerger des enjeux contemporains dans chaque grande discipline des sciences de gestion.

Cet ouvrage est consacré à la *Gestion des Ressources Humaines (GRH)*.

Nous avons accepté avec plaisir la mission que nous ont confié les directeur.e.s de cette collection. Pour réaliser cette mission, nous avons envisagé puis exclu plusieurs options. Nous avons finalement pris un parti, celui qui, de notre point de vue, rend le mieux justice aux recherches, aux pratiques et, *in fine*, à la réflexion en Gestion des Ressources Humaines.

Une première option aurait pu être d'entrer dans une explicitation des grands courants de la GRH par la voie des outils qui existent (avec leurs succès et leurs échecs) pour chaque grande activité de la GRH. Cet ouvrage aurait alors dressé le tableau le plus exhaustif possible des différents outils qui sont utilisés ou pourraient être développés dans les domaines du recrutement, de la rémunération, de la gestion de l'emploi, de la gestion des conditions de travail, etc.

Bien qu'en GRH, les praticiens utilisent de très nombreux outils, nous avons abandonné cette option car l'entrée par les outils présente un écueil majeur : la vision représentationniste à laquelle ils invitent souvent, conduit trop rapidement à faire disparaître les pratiques (les outils apparaissant comme étant les pratiques elles-mêmes) et les constructions sociales, les tensions, les rapports de force et, *in fine*, les débats qui sous-tendent les

concepts, la construction des outils et les pratiques en Gestion des Ressources Humaines.

Nous avons abandonné cette entrée par les outils car ils parviennent mal à rendre compte des concepts qui viennent fonder la GRH en tant que champ de production de connaissances et risquent de conduire à une représentation cloisonnée et fonctionnelle de la GRH (comme si par exemple, le recrutement n'était pas en lien avec la formation, la gestion des carrières ou la rémunération). Par ailleurs, de nombreux manuels de grande qualité existent et donnent accès à une compréhension, contextualisée et mise en débat, des outils et méthodes propres à la GRH.

Une deuxième option aurait pu être d'inviter les auteurs à produire des revues systématiques de la littérature en vue de proposer un état des lieux le plus exhaustif possible sur les concepts existants de la GRH ou des méta-analyses afin de proposer une agrégation des résultats provenant de plusieurs études pour proposer une analyse globale des liens existant entre deux ou plusieurs variables.

Les chapitres proposés dans cet ouvrage font systématiquement le point le plus exhaustif possible sur les connaissances existantes pour les thématiques qu'ils traitent. Les auteurs s'efforcent toujours de rendre compte des concepts qui ont fondé la réflexion sur les objets de leur chapitre. Ils montrent aussi comment ces concepts ont évolué et se sont transformés au fil des recherches. Ils rendent aussi compte des résultats empiriques des recherches qui ont été menés sur ces objets. Toutefois, le volume nécessairement limité de chaque chapitre les a conduits à effectuer des choix.

Mais surtout, en tant qu'Éditeurs, nous leur avons demandé d'accorder une place importante aux évolutions futures des concepts, aux thématiques en émergence et aux approches qualitatives (qui sont souvent beaucoup plus difficilement saisissables dans des méta-analyses). En tant qu'Éditeurs, nous leur avons également demandé de rendre compte des approches contextualisées et intégrant une réelle appréhension de la complexité.

Ces deux premières options ont leurs vertus, mais nous avons considéré qu'elles ne permettaient pas de produire une contribution qui nous semblait cruciale pour cet ouvrage et qui consiste à proposer une réelle perspective sur : « *Comment réfléchir aujourd'hui la GRH à la fois comme théorie et comme pratique dans une perspective systémique (ou qui en tout cas, intègre différents niveaux de lecture) ?* »

Pour atteindre cet objectif de « réfléchir la GRH », nous avons considéré qu'il était nécessaire que les auteurs ancrent leurs différentes contributions sur une compréhension fine et multiple des concepts qui fondent les recherches et pratiques en GRH sur le thème de leur chapitre. Cette

compréhension fine permet de réfléchir à la fois les pratiques et les théories. Ces concepts sont ancrés dans une compréhension des pratiques, parfois ils en sont mêmes issus, et peuvent rétroagir sur les pratiques, ce mouvement constituant en soi une forme de courant, souvent à double sens.

En poursuivant cet objectif, nous avons aussi en tête les précautions et invitations suggérées dès 1993 par Julienne Brabet *et al.* (1993) pour « repenser la GRH » qui nous ont fortement inspirées en tant qu'enseignants-chercheurs en GRH. Dans cette voie, nous avons invité les auteurs à mettre en évidence les controverses qui traversent les thématiques, et à aborder explicitement les champs de tension et conflits tels qu'ils sont eux-mêmes féconds et producteurs de nouvelles connaissances.

Ce « réfléchir la GRH » est aussi à entendre au pluriel : il y a de nombreuses façons de réfléchir. Nous avons sollicité des collègues qui, au-delà des objets différents qu'ils travaillent, développent des modes de réflexion qui leur sont spécifiques. C'est aussi par les contrastes et les différentes formes de réflexion que nous proposons, dans cet ouvrage, de « réfléchir la GRH ».

La première partie de l'ouvrage analyse des courants fondateurs de la Gestion des Ressources Humaines. La GRH, science récente et multidisciplinaire, s'est construite par irrigation de théories, concepts et courants d'autres sciences humaines et sociales, se situant ainsi au carrefour de la psychologie (en particulier la psychologie du travail, la psychologie sociale, et les théories du comportement organisationnel), de la sociologie (en particulier la sociologie du travail et des organisations), de l'anthropologie (en particulier avec les approches culturelles), de la philosophie et de l'économie (en particulier avec les théories néo-institutionnalistes). Le chapitre 1 souligne les contributions du champ du comportement organisationnel à une lecture des RH fondée sur l'individu en interaction avec autrui dans des contextes organisationnels. Le chapitre 2 s'appuie sur la sociologie (en particulier la sociologie des organisations) pour mettre en évidence que le statut du collectif apparaît souvent comme ambigu dans les recherches et dans les pratiques en GRH, un questionnement qui invite le lecteur à mettre ce chapitre en regard voire en lien avec le précédent. Les apports de disciplines sœurs (anthropologie, sociologie, économie, philosophie) sont au cœur des chapitres suivants. Le chapitre 3 rappelle que l'anthropologie a joué un rôle majeur dans l'appréhension en GRH des différentes formes et niveaux de culture dans les organisations (depuis les cultures de métier jusqu'aux cultures nationales). Le chapitre 4 utilise l'exemple des théories néo-institutionnalistes pour montrer comment la socio-économie a permis à la GRH de mieux rendre compte des dynamiques des organisations et de leurs pratiques de GRH inscrites au cœur de champs institutionnels en mouvement.

Cette première partie met en évidence que la GRH est une « discipline carrefour » qui a su faire de cette caractéristique une force. Elle s'est nourrie de ces différentes disciplines pour ensuite apporter des contributions spécifiques. Cette première partie se clôt en montrant que les liens entre disciplines sont aussi à l'œuvre au sein même des sciences de gestion : en l'occurrence, les chapitres 5 (management stratégique) et 6 (perspectives critiques en management) démontrent la fécondité, pour « réfléchir la GRH », de connexions internes aux sciences de gestion.

Dans cette première partie, les auteurs détaillent les courants qui ont nourri la GRH, les placent dans une perspective historique de production de connaissances, et montrent en quoi la GRH s'appuie sur eux pour construire ses conceptualisations, voire parfois les enrichit en retour. Le lecteur peut alors prendre la mesure de la multiplicité des combinaisons des angles de lecture et des chemins possibles pour entrer dans une compréhension globale, et donc plurielle, de la carte des grands courants en GRH.

La deuxième partie de l'ouvrage explore les courants de la GRH en appréhendant ses objets-clés : les carrières, la formation et les compétences, la rémunération, l'engagement et la motivation, la flexibilité et la gestion de l'emploi, les relations sociales, l'égalité professionnelle, la santé au travail. Dans ces chapitres, les auteurs offrent des analyses sur chacun de ces objets-clés de la GRH, en mettant en exergue un état des lieux des connaissances, mais aussi les controverses dont ils font l'objet. Le lecteur peut ainsi accéder à une compréhension précise des enjeux et débats qui traversent les courants en GRH sur chacun de ces objets-clés.

La construction de cette seconde partie constituait en elle-même un défi. En effet, comme nous l'avons annoncé initialement, pour « réfléchir la GRH », il nous semblait nécessaire de ne pas focaliser chaque chapitre sur un objet-clé unique. Nous avons donc demandé aux auteurs de mettre en lien plusieurs objets-clés dans leur chapitre ou de proposer des cadres d'analyse de leurs objets qui permettent à la fois de rendre compte des recherches sur cet objet-clé et des pratiques de GRH. Ce faisant, ces auteurs soulignent les interrelations qui existent entre les objets-clés, entre les cadres d'analyse et les objets et entre les cadres d'analyse et les pratiques de GRH. Les dynamiques systémiques de la GRH sont alors rendues visibles et intelligibles. Par exemple, les chapitres 7 et 10 accordent une place importante à la présentation de cadres conceptuels. Le chapitre 7 sur la gestion des carrières analyse les théories qui permettent de les penser et de les gérer dans les organisations. Le chapitre 10 souligne les impacts de la théorie de l'auto-détermination dans les recherches et sur les pratiques en GRH. Pour sa part, le chapitre 8 met en évidence les multiples liens entre formation et gestion des compétences tandis que le

chapitre 9 analyse les liens entre les dimensions juridiques de la GRH et la rémunération.

Mais surtout, plusieurs des chapitres de cette seconde partie rendent compte des tensions qui structurent aujourd'hui encore le champ de la GRH : une gestion de l'emploi écartelée entre une gestion individualisée et des conditions collectives de production (Chapitre 11), des relations professionnelles dont le positionnement au cœur de la GRH est parfois mis en question (Chapitre 12), des relations complexes entre égalité professionnelle et diversité (Chapitre 13), les défis de la santé au travail (Chapitre 14) ou le questionnement toujours actuel sur les formes de la quantification en RH (Chapitre 15).

Nous avons également demandé aux auteurs d'être attentifs à l'évolution historique de leurs objets et aux transformations qu'ils entrevoient pour l'avenir. Cette seconde partie rend donc compte de la diversité des objets-clés, de leurs liens, de leurs symétries mais aussi des tensions qui existent entre eux. « Discipline carrefour », la GRH est une discipline et des pratiques systémiques, dynamiques et en transformations constantes.

La troisième partie explore des objets en émergence, qui signalent des courants eux-mêmes en émergence, éventuellement fruits de recompositions, de nouveaux emprunts, de nouvelles façons de mettre en lien des cadres conceptuels, ou de nouvelles pratiques qu'il s'agit de conceptualiser. Parmi les objets en émergence, nous avons pris le parti de mettre l'accent sur : les instruments de gestion, le territoire, le travail, le « tournant pratique », les approches multi-niveaux et les nouvelles formes d'organisation et d'emploi. Les deux premiers objets – les instruments de gestion et le territoire – ne sont pas nouveaux en tant que tels mais ces chapitres démontrent qu'ils doivent être réinscrits dans les nouveaux enjeux contemporains. Le chapitre 16 rappelle que les instruments de gestion sont des constructions sociales omniprésentes dans les organisations et en GRH. Il souligne que leur prise en compte beaucoup plus approfondie permettrait de réconcilier le social et l'instrumental dans les recherches comme dans les pratiques en GRH. Le chapitre 17 montre que dépasser les frontières de l'organisation pour intégrer le territoire permet d'identifier de nouveaux leviers d'action pour la GRH.

Les quatre derniers chapitres de cet ouvrage proposent de nouvelles perspectives pour la recherche en GRH. Réhabilitant le travail et les pratiques, ils les inscrivent dans des organisations du travail renouvelées et une perspective multiniveau qui permet de les penser de manière systémique. Le chapitre 18 souligne que le travail a très longtemps été le grand oublié des recherches et des pratiques en GRH et qu'aujourd'hui encore son statut reste ambigu. Inscrit dans un « *practice turn* » commun à toutes les sciences de gestion, le chapitre 19 montre que la distinction entre la pratique, les pratiques et les praticiens est en mesure d'enrichir et de renouveler les différentes

perspectives en GRH. Le chapitre 20 propose l'adoption d'une perspective « multiniveau » pour réconcilier des recherches en GRH qui sont souvent focalisées sur un seul niveau d'analyse. Enfin, le chapitre 21 identifie les enjeux des nouvelles formes d'emploi (t.q. l'ubérisation) et montre le rôle crucial que la GRH peut jouer pour qu'elles soient à la fois favorables à la performance des entreprises et au bien-être de ces travailleurs atypiques.

Ces chapitres mettent en exergue les tensions et les contradictions qui expliquent que ces objets n'émergent que maintenant dans le champ de la GRH. Les enjeux qu'ils soulèvent ne sont pas nouveaux en tant que tels. Sur certains objets, on mesurera la difficulté à voir une thématique prendre son essor à la puissance de courants contraires ; sur d'autres objets, ce sont les approches et ouvertures proposées qui sont récentes. Enfin, certains courants émergents s'inscrivent en miroir d'évolutions sociétales. La lecture de ces chapitres invite à des renouvellements de regards voire de postures épistémologiques, à des dévoilements d'impensés et à de nouvelles propositions de conceptualisation de la GRH.

Nous avons sélectionné avec beaucoup de soin les auteurs que nous avons sollicités. Nous tenons à les remercier chaleureusement pour la qualité de leurs contributions. Ils ont mis dans ces chapitres toute leur expertise avec un souci constant de lisibilité et de concision. Ils sont également parvenus à mettre en évidence les débats qui traversent les courants en GRH, sans se départir de regards critiques qui invitent les lecteurs à affiner des chemins déjà bien établis ou au contraire, à explorer de nouvelles voies.