

PRATIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ET PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE

Un éclairage au travers de la notion de fiabilité organisationnelle. Une étude exploratoire sur le Stoxx 600.

Ludovic TAPHANEL¹⁰⁸

Champ de recherche principal : Sciences de Gestion - Gestion des Ressources Humaines. **Date de soutenance :** 04 décembre 2014, Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne.

Président : Jean-François AMADIEU, Professeur, Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne. **Directeur de thèse :** Charles-Henri d'ARCIMOLES, Professeur, Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne. **Rapporteurs :** Benoit JOURNE, Professeur, Université de Nantes, Stéphane TREBUCQ, Professeur, Université de Bordeaux – IAE Bordeaux. **Suffragant :** Patrice LAROCHE, Professeur, ESCP Europe.



Résumé : L'actualité questionne fortement le rôle de la gestion des ressources humaines quant à la performance de l'entreprise, entendue aussi bien sous l'angle économique que sous l'angle social. Le champ de recherche de la gestion stratégique des ressources humaines (GSRH) éclaire depuis de nombreuses années cette question. De l'ensemble des études menées, deux conclusions peuvent être tirées. La première concerne le lien entre GRH et performance qui semble émerger de façon significative. Ainsi, certaines pratiques RH semblent positivement corrélées à la performance de l'entreprise. La seconde conclusion concerne la manière dont ces pratiques impactent la performance. Il apparaît pertinent, en effet, non pas d'étudier pratique RH par pratique RH, mais plutôt de regrouper certaines pratiques entre elles

¹⁰⁸ Docteur en Sciences de Gestion. Actuellement enseignant chercheur au sein du LISPE (Laboratoire Innovations Sociales et Performance d'Entreprise) de l'école IGS-RH. Ses principaux axes de recherches portent sur les questions de gestion stratégique des ressources humaines, de l'évaluation des pratiques RH et de la création collective de sens au travail. Laboratoire LISPE, IGS-RH, 5, Rue Alexandre Parodi, 75010 Paris, ltaphanel@groupe-igs.fr

afin de former des grappes. Sous cette dénomination est entendu un ensemble de pratiques RH qui, une fois réunies, concourent à la réalisation d'un même objectif organisationnel. Dans cette veine, certaines études élaborent un modèle RH en trois grappes qui permet, par exemple, d'augmenter la motivation au sein de l'entreprise, d'améliorer les compétences et de responsabiliser les salariés.

Pour autant, au-delà de ces apports, le champ de la GSRH semble confronté à une difficulté majeure. Si de nombreuses études sont à dénombrer, aucun consensus ne semble émerger quant aux pratiques RH qui doivent composer ces grappes. Afin de sélectionner les pratiques RH stratégiques et être en mesure de les regrouper de façon cohérente, il semble nécessaire de revenir à ce qu'est l'activité aujourd'hui au sein des entreprises. Il est ainsi à noter que les entreprises modernes sont de plus en plus soumises à des conditions d'opérations volatiles et à une complexité croissante au sein d'un espace économique mondialisé et financiarisé. Le risque a laissé place à l'incertitude. Dès lors, le travail prescrit est fortement remis en cause et les collectifs de travail doivent au quotidien apprendre à construire du sens en temps réel afin de comprendre les évolutions de leur environnement, d'orienter l'action collective et d'améliorer la performance économique et sociale.

Pour mieux comprendre les impacts de ce diagnostic sur la gestion des ressources humaines, deux champs de recherche spécifiques que sont, d'un côté les organisations à haute fiabilité (HRO), et de l'autre, les situations extrêmes de gestion (SEG), peuvent être sollicités. Le premier courant est un courant américain qui étudie depuis les années 1980 des organisations soumises à la complexité et qui possèdent un droit à l'erreur quasi inexistant, mais qui pour autant, parviennent à conserver leur niveau de performance. En ce sens, ces organisations sont vues comme hautement fiables. De par leurs capacités d'anticipation et de résilience, elles parviennent, en effet, à détecter les erreurs en leur sein ainsi que les potentiels bouleversements de leur environnement et parviennent, de même, à absorber les chocs tout en maintenant le niveau de performance attendu initialement. Ici, il est question de certaines centrales nucléaires, des activités sur les porte-avions ou encore des activités liées à l'aéronautique. Le second courant, quant à lui, est un champ de recherche francophone plus récent qui interroge la coordination des équipes en situation extrême (pilotes de chasse, course à la voile, services de néonatalogie...). Ces études démontrent l'existence de routines organisationnelles qui permettent aux acteurs en situation de faire face à l'inattendu. Ces deux courants, en se reposant notamment sur la théorie du *sensemaking* et de la création collective de sens, ont pour point commun de penser une action collective qui soit capable de faire face à l'inattendu. Ainsi, la théorie de la fiabilité pose des capacités humaines qui permettent aux organisations d'anticiper et de faire preuve de résilience en toute circonstance, tandis que les recherches sur les SEG mettent en évidence les conditions nécessaires à la coordination d'un collectif humain dans un

environnement extrême. Dès lors, il n'est plus question d'improvisation pure en situation extrême.

A la lumière de ces recherches, et au vu de l'évolution de l'environnement macro-économique, la question de l'impact d'une architecture RH orientée vers la recherche de fiabilité organisationnelle sur la performance de l'entreprise est soulevée. La pertinence de cette question est renforcée par une étude qualitative exploratoire conduite auprès de cinq DRH d'entreprises cotées qui tous semblent estimer que la fiabilité organisationnelle constitue aujourd'hui un objectif pertinent pour leur entreprise. Suite à ces résultats, une opérationnalisation de la notion de fiabilité et de construction collective de sens au travers de grappes de pratiques RH est menée. Celle-ci s'appuie sur l'ensemble des études et des ouvrages de référence des deux champs de recherche précédents.

Adoptant une approche comportementaliste, trois grappes de pratiques RH sont mises à jour. La première « développer l'expertise » regroupe des pratiques RH qui visent au développement de trois comportements en situation de travail : se former régulièrement, apprendre des situations rencontrées et décentraliser la prise de décision vers l'expertise. Ces comportements illustrent la capacité réflexive spécifique des organisations hautement fiables qui apprennent en situation et sont capables de modifier les conditions de la prise de décision lors d'événements inattendus. La seconde grappe se nomme « améliorer la communication ». Les comportements visés sont, cette fois, une communication continue, la remise en cause entre acteurs et la mise en place d'un climat respectueux. Ces comportements favorisent notamment le partage de la dissonance et donc le repérage des erreurs latentes au sein de l'organisation. Enfin, la troisième grappe de pratiques RH opérationnalisée se centre sur « l'encadrement de la socialisation » et tend à créer des groupes et des liens divers au sein de l'organisation, à renforcer la sélection à l'entrée de l'organisation et à éviter tout phénomène de bouc-émissaire. Ces comportements participent de la plasticité et donc de la résilience de l'entreprise tout en permettant un partage d'informations propice à la résolution de problèmes émergents.

A partir de ce modèle, une étude quantitative a été menée sur 84 entreprises cotées européennes issues du Stoxx 600, indice boursier européen multisectoriel regroupant 200 grandes capitalisations, 200 moyennes capitalisations et 200 petites capitalisations. Au travers d'un modèle d'équations structurelles à variables latentes de type formatif, la relation entre les pratiques RH et plusieurs dimensions de la performance a pu être testée. Cette étude met à jour une corrélation positive entre chacune de ces trois grappes de pratiques RH et au moins l'une des dimensions de la performance économique mesurée. Ainsi, les grappes RH de communication et de socialisation sont positivement et significativement corrélées à la croissance du chiffre d'affaires, tandis que l'expertise et la communication sont, quant à elles,

reliées positivement et significativement à l'amélioration de la rentabilité de l'entreprise. A contrario, seules les pratiques RH liées à la communication sont corrélées positivement et significativement à la performance sociale perçue par les répondants.

Ces résultats questionnent de nombreux aspects de la gestion stratégique des ressources humaines. En effet, si un lien positif entre la GRH et la performance est de nouveau mis à jour, celui-ci semble variable en fonction des grappes et des dimensions de performance sollicitées. Ainsi, en lieu et place d'une unique stratégie RH liée à la performance, de multiples combinaisons entre grappes de pratiques semblent avoir des impacts différenciés sur la performance de l'entreprise. De plus, si la définition du champ de la GRH tend à se centrer principalement sur les conditions d'exécution du travail (recrutement, formation, rémunération etc.), il semble que la composition des grappes testées au sein de l'étude mette en avant le rôle stratégique joué par les pratiques RH liées à l'organisation même du travail (communication, marges de manœuvre, type de tâches etc.). Ceci questionne directement le champ d'intervention d'un DRH aujourd'hui et incite à son extension. Enfin, la mise en avant de la fiabilité organisationnelle comme cadre d'analyse de la performance des entreprises pose aussi la question du rapport à l'erreur au sein des organisations, et interroge par là-même, la posture de nombreux managers d'entreprise. Si l'erreur est enfin reconnue comme inévitable, car inhérente à la nature humaine, alors la question de l'humilité et celle de la détection des erreurs et non plus des fautifs sont soulevées. Les structures mentales de nombreuses entreprises doivent, ainsi, être réinterrogées. D'un point de vue scientifique, l'étude menée par ses apports et ses limites ouvrent des voies nouvelles de recherches, aussi bien quant renouvellement des modèles de GSRH qu'à la prise en compte des théories de la fiabilité pour éclairer la question des antécédents de la performance socio-économique des entreprises.

Mots-clés : Gestion stratégique des ressources humaines, fiabilité organisationnelle, sensemaking, performance économique, performance sociale, entreprises européennes.