

A photograph of a male scientist in a white lab coat leaning over a desk in a laboratory. He is looking at a document on the desk. The background shows laboratory equipment, including a sink, a faucet, and various glassware and containers on a shelf.

Les tentatives de modernisation des services publics via la GRH : bilan et perspectives d'action

François Pichault
Université de Liège-ESCP/EAP, Paris

Plan de l'exposé

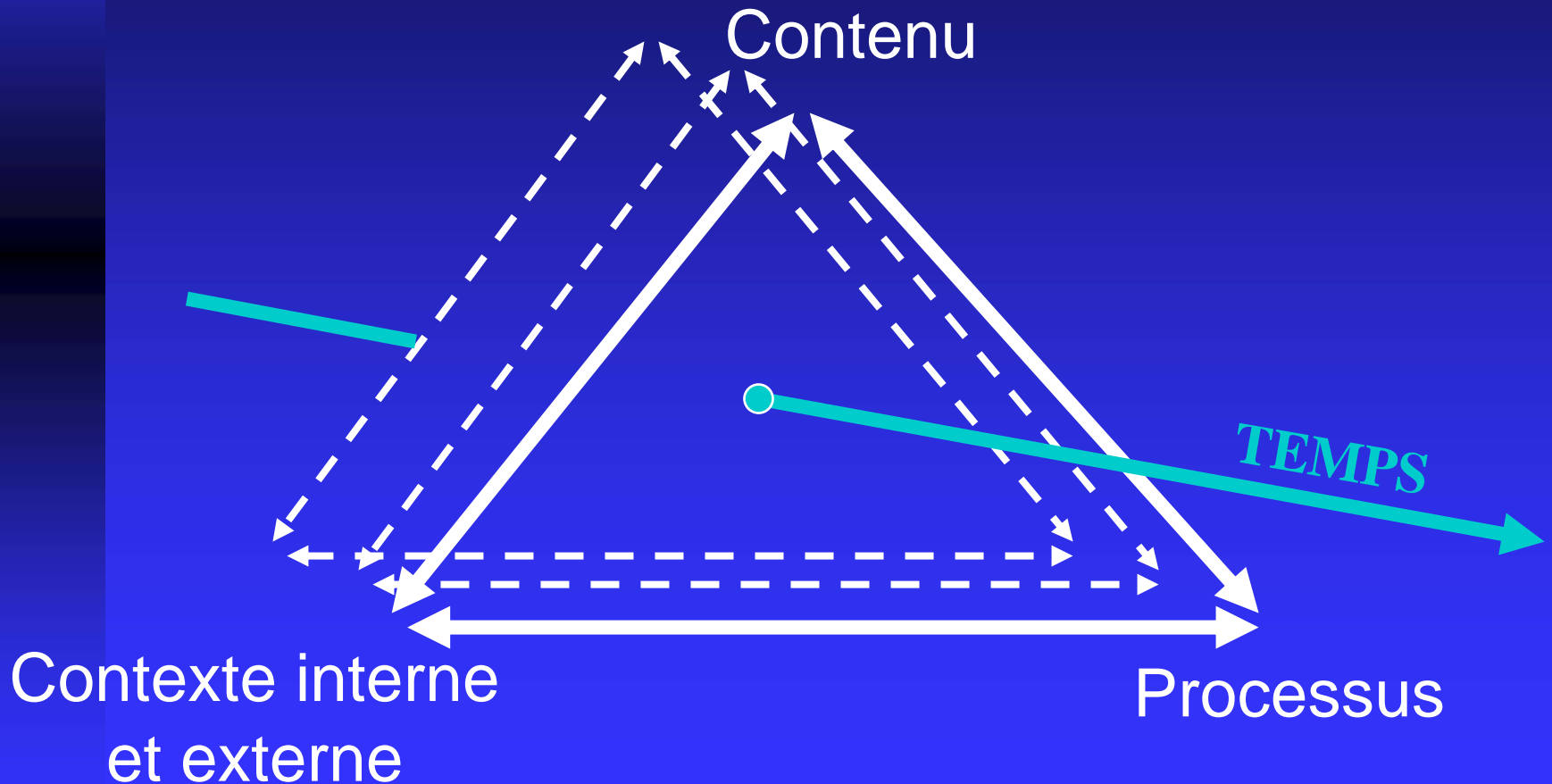
1. Modernisation et GRH
2. Des problèmes de cohérence
3. Vers une modernisation performante...

NPM & GRH

Les constats (Demmke, 2004; Emery & Giauque, 2007) :

- ◆ Un investissement significatif dans le développement des compétences
- ◆ Diverses initiatives de “professionnalisation” de la GRH (recrutement, évaluation, carrière, etc.) fondées sur la gestion des compétences
- ◆ Des résultats d’ensemble mitigés

Un modèle général d'analyse



2. Des problèmes de cohérence

Trois situations problématiques

- Des problèmes relatifs à la définition du contenu
- Des problèmes relatifs à la cohérence contenu/contexte
- Des problèmes relatifs à la cohérence contenu/processus

Les problèmes de contenu (#1)

- Modification d'un nombre limité de variables de GRH alors que les autres restent inchangées (proto-modernisation)
 - ◆ Ouverture de l'accès aux postes de directeurs généraux à des candidatures à la fois internes et externes
 - ◆ Programme de formation à la gestion publique, passage obligé pour présenter sa candidature
 - ◆ Nomination sous la forme de mandats à durée déterminée, après réussite du « brevet » et avis positif d'un comité de sélection externe
- => Problèmes de cohérence *interne* (manque d'intégration)**

Les problèmes de contenu (#2)

- Formalisation progressive de plusieurs variables de GRH par le biais de dispositifs « objectivants » (pseudo-modernisation)
 - ◆ Constitution d'un système unique de progression de carrière
 - ◆ Généralisation d'un système de notation biannuel sur la base de critères standardisés
 - ◆ Définition d'un référentiel de compétences requis pour chaque niveau hiérarchique et mise en place d'un programme de formation appropriée conditionnant l'accès à ces niveaux
- ⇒ **Problèmes de cohérence *discursive* (*discours/dispositifs*)**

Les problèmes contenu/contexte

- Individualisation de l'ensemble des variables de GRH, sans changer les modes de travail en vigueur (post-modernisation)
 - ◆ Processus sophistiqués de sélection (*assessment centres*) ouverts au marché du travail externe
 - ◆ Généralisation des mandats à durée déterminée pour les postes à responsabilités (*top managers*)
 - ◆ Évaluation basée sur les objectifs (lettres de mission)
 - ◆ Rémunération des compétences
 - ◆ Flexibilité de carrière et mobilité horizontale
 - ◆ Investissement important dans la communication interne et externe
- => Problèmes de cohérence *contextuelle* (*contenu/contexte*)**

Les problèmes de processus

- Démarche globalement imposée d'en-haut, souvent dans la précipitation, sans appropriation ni négociation des finalités (turbo-modernisation)
 - ◆ Absence de prise en compte des intérêts spécifiques en présence (ex.: quid des responsables en place?)
 - ◆ Négation de l'expertise interne et fascination à l'égard des outils provenant du secteur privé
 - ◆ Recours massif aux consultants
 - ◆ Absence de gestion des distorsions en termes d'équité
 - ◆ Délais irréalistes, fonction des échéances politiques
- ⇒ **Problèmes de cohérence *processuelle***
(*contenu/processus*)

Catégorie	Incohérence	Propositions
Proto-modernisation	interne	Le changement d'un nombre limité de variables RH en maintenant les autres inchangées ne peut stimuler en tant que tel un changement organisationnel

Catégorie	Incohérence	Propositions
Proto-modernisation	interne	Le changement d'un nombre limité de variables RH en maintenant les autres inchangées ne peut stimuler en tant que tel un changement organisationnel
Pseudo-modernisation	discursive	Le changement des variables RH vers plus de formalisation, moins de flexibilité et plus de centralisation crée un décalage entre discours modernistes et pratiques effectives

Catégorie	Incohérence	Propositions
Proto-modernisation	interne	Le changement d'un nombre limité de variables RH en maintenant les autres inchangées ne peut stimuler en tant que tel un changement organisationnel
Pseudo-modernisation	discursive	Le changement des variables RH vers plus de formalisation, moins de flexibilité et plus de centralisation crée un décalage entre discours modernistes et pratiques effectives
Post-modernisation	contextuelle	L'innovation en matière de RH sans transformer les modes de travail en vigueur ne peut stimuler en tant que telle un changement organisationnel

Catégorie	Incohérence	Propositions
Proto-modernisation	interne	Le changement d'un nombre limité de variables RH en maintenant les autres inchangées ne peut stimuler en tant que tel un changement organisationnel
Pseudo-modernisation	discursive	Le changement des variables RH vers plus de formalisation, moins de flexibilité et plus de centralisation crée un décalage entre discours modernistes et pratiques effectives
Post-modernisation	contextuelle	L'innovation en matière de RH sans transformer les modes de travail en vigueur ne peut stimuler en tant que telle un changement organisationnel
Turbo-modernisation	processuelle	Le changement dans la hâte des variables RH, sans débat sur les objectifs et les modalités, conduit à un manque d'engagement de la part des agents, ce qui limite les chances d'une réforme performante

3. Vers une modernisation performante...

Un contenu à définir

- Une masse critique de variables de GRH doit être transformée simultanément si l'on veut éviter l'anesthésie d'une initiative de modernisation (réduction de l'incohérence interne)

exemple: gestion des compétences=programme de formation?

- Il convient de s'accorder, dès le départ, sur les objectifs poursuivis afin de réduire les risques d'incohérence discursive

Exemple: le contenu de la gestion des compétences

	Logique poste	Logique individu
Approche spécifique	Ex.: description de fonction « améliorée »	Ex.: itinéraire de formation sur-mesure
Approche intégrée	Ex.: chemin de carrière type	Ex.: plan spécifique de mobilité et de développement construit sur la base du bilan de compétences

Penser les liens contenu/contexte

- Une tentative de modernisation ne peut se cantonner à la seule modification des pratiques de GRH
- Elle doit reposer sur une restructuration en profondeur des modes de travail en vigueur (réduction de l'incohérence contextuelle)

Exemple: l'adaptation contenu/contexte dans la gestion des compétences

Organisation	Mode de travail	Compétences
Entrepreneuriale	Centralisé, supervision directe du chef, gestion informelle	
Mécaniste	Formalisé, respect de procédures ou de ratios	
Adhocratique	Coopératif, échanges entre opérateurs qualifiés	

Exemple: l'adaptation contenu/contexte dans la gestion des compétences


Organisation	Mode de travail	Compétences
Entrepreneuriale	Centralisé, supervision directe du chef, gestion informelle	Logique informelle
Mécaniste	Formalisé, respect de procédures ou de ratios	
Adhocratique	Coopératif, échanges entre opérateurs qualifiés	

Exemple: l'adaptation contenu/contexte dans la gestion des compétences

Organisation	Mode de travail	Compétences
Entrepreneuriale	Centralisé, supervision directe du chef, gestion informelle	Logique informelle
Mécaniste	Formalisé, respect de procédures ou de ratios	Logique poste
Adhocratique	Coopératif, échanges entre opérateurs qualifiés	

Exemple: l'adaptation contenu/contexte dans la gestion des compétences

Organisation	Mode de travail	Compétences
Entrepreneuriale	Centralisé, supervision directe du chef, gestion informelle	Logique informelle
Mécaniste	Formalisé, respect de procédures ou de ratios	Logique poste
Adhocratique	Coopératif, échanges entre opérateurs qualifiés	Logique individu



Gérer le processus

Le processus par lequel la modernisation de la GRH s'implante est au moins aussi important que son contenu (réduction de l'incohérence processuelle):



- dégager les différents intérêts en présence
- repérer les porte-parole de ces intérêts et les « enrôler » dans le projet
- négocier avec eux un sens acceptable au projet
- expérimenter par essais et erreurs, avec un souci constant d'évaluation et d'ajustement du projet initial
- communiquer en permanence autour du processus

Exemple: l'introduction de la démarche compétences

- La négociation autour des finalités de la démarche et leur explicitation sont des gages de son appropriation par les acteurs concernés et de sa légitimité

exemple: les habituelles ambiguïtés autour du bilan de compétences

- Une démarche compétences ne se décrète pas: elle se négocie



Vers une modernisation performante...

Pour enclencher une démarche de modernisation par la GRH, il importe de:

a) Clarifier le contenu de la démarche:

Donne-t-on la priorité à une logique poste ou individu? À une approche spécifique ou intégrée? Quelles sont en la matière les contraintes institutionnelles (statut, réglementation, etc.)

b) Penser l'adéquation au contexte

Quels sont les modes de travail en vigueur et leur diversité? Est-on prêt à les changer? Peut-on envisager la coexistence de couples GRH/organisation spécifiques?

c) Gérer le processus de changement

Qui sont les acteurs clés? Comment négocier un sens acceptable? Quels sont les premiers résultats et comment ajuster le projet en conséquence?