



# L'impact des pratiques de formation sur la légitimité de la GRH

*Cet article a pour objectif de savoir si la personnalisation de la gestion de la formation impacte positivement la légitimité des RH en comparant les pratiques de formation de deux établissements, leur stratégie de personnalisation et le regard porté par les acteurs internes sur ces pratiques. Les résultats de cette étude montrent que la légitimité est en lien très étroit avec la culture interne mais son mécanisme semble répondre à un double jugement selon deux systèmes de référence distincts. De là, les auteurs proposent dans quel contexte adopter une stratégie de personnalisation plutôt qu'une autre.*

La crise donne une visibilité exacerbée aux « mauvaises pratiques » de gestion des RH et relance le débat sur le rôle, la légitimité et les objectifs de la fonction RH dans les organisations » (Beujolin-Belletet et Schmidt, 2012, p. 41). Certains considèrent même qu'une crise de confiance s'installe (Thompson, 2011, p. 355). En réalité, la fonction RH peine à trouver sa place et à gagner en légitimité pour trois raisons (Beujolin-Belletet et Schmidt, 2012). Il est difficile de prouver en quoi les pratiques RH contribuent véritablement à influencer le comportement et la performance des salariés. Il est difficile de mesurer la responsabilité de chaque acteur (managers, acteurs RH, etc.) dans la réussite des processus RH. Parce que les spécialistes RH, à trop vouloir être dans la technicité, construisent des outils perçus comme peu pertinents par les utilisateurs. Ce regard académique croise l'avis des praticiens : l'analyse de diverses enquêtes sur l'avenir de la fonction RH menée par Dupont (2011) montre que la question de la crédibilité de la fonction RH n'a toujours pas été résolue. Pourtant, cette quête de légitimité n'est pas nouvelle : depuis plusieurs années, la fonction RH tente d'œuvrer avec les directions des entreprises et leurs objectifs de performance pour y parvenir (Marchington, 2015). Or, ce positionnement de Business Partner de la fonction RH, par son allégeance aux seuls objectifs économiques (Chambrier et Henriet, 2000) et par sa négligence des autres parties prenantes (comme les salariés par exemple) (Marchington, 2015), risque de lui faire précisément perdre sa légitimité. La question de la légitimité de la fonction RH se pose donc plus encore aujourd'hui et la manière de faire pour y parvenir demeure.

« Si l'on considère [...] que le sujet ressource humaine est un acteur relativement autonome, la GRH devient [...] l'organisation de processus de décision faisant intervenir des acteurs dotés de logiques propres et de pouvoirs variables. » (Cadin *et al.*, 2007, p. 6). En nous inscrivant dans cette perspective de « jeux d'acteurs » et de négociation permanente, questionner la GRH revient à questionner ses pratiques, les acteurs intervenant dans les processus et les décisions concrètes qui sont en œuvre. Aussi, questionner la légitimité de la fonction RH nous conduit à examiner ses pratiques de gestion dans un contexte socio-économico-politique et en particulier à comprendre le regard que portent les acteurs directement concernés sur celles-ci. C'est donc par cet angle de la légitimité intra-organisationnelle des pratiques de GRH que nous avons souhaité travailler. En termes de pratiques RH, les travaux d'Arnaud *et al.* (2009) confirment que la personnalisation (exigence que les personnes soient reconnues et prises en compte dans leur singularité, *op. cit.*, p. 295) est un modèle efficace et peut soutenir les évolutions actuelles de la GRH (en s'intéressant aux attentes des collaborateurs). De plus, les attentes des salariés variant selon plusieurs caractéristiques individuelles, apporter une réponse uniforme n'est pas/plus possible (Cerdin *et al.*, 2004). Nous comprenons donc qu'individualiser voire personnaliser la relation d'emploi permettrait à la fonction RH de gagner tant en efficacité qu'en légitimité. C'est sur cette proposition que nous souhaitons travailler. À l'exemple de Colle (2010), nous proposons d'ancrer ce questionnement dans le champ de la formation pour trois raisons principales. Comme nous allons le voir, la personnalisation de la formation est aisée. À l'heure du

« modèle compétences » prôné par les organisations, la formation est essentielle car elle sert l'employabilité des sujets et la performance du collectif. En cette ère de maîtrise des coûts enfin, la formation peut apparaître comme une pratique de GRH sur laquelle les regards se portent en veillant à en faire un investissement utile et non dispendieux.

Notre problématique est de savoir si la gestion personnalisée de la formation est plus encline à favoriser (ou pas) la légitimité intra-organisationnelle de la GRH. Pour répondre à ce questionnement, nous définissons dans cet article ce qu'est la légitimité intra-organisationnelle, en insistant sur le processus de légitimation des pratiques, et la personnalisation des pratiques de GRH. Notre étude de cas exploratoire nous amène dans un deuxième temps à qualifier les pratiques de formation de deux établissements appartenant à un même groupe industriel. La confrontation de l'ensemble de ces éléments nous permet de conclure si une pratique personnalisée de formation particulière est à déployer pour servir la légitimité intra-organisationnelle de la GRH et de revisiter la littérature en conséquence. L'intérêt de ce travail est de permettre aux acteurs de la fonction RH d'établir des pratiques contribuant à la construction de la légitimité de leur action.

## **I – LA LÉGITIMITÉ INTRA-ORGANISATIONNELLE ET LA PERSONNALISATION DES PRATIQUES DE GRH**

### **1. Le concept de légitimité**

La définition de la légitimité la plus utilisée en sciences de gestion est probablement

celle apportée par Suchman. Il s'agit d'une « perception ou présomption généralisée selon laquelle des actions d'une entité sont désirables, convenables ou appropriées au sein d'un système socialement construit de normes, valeurs, croyances et définitions » (Suchman, 1995, p. 574). De cette définition, quatre points sont à retenir. Parler de *perception* ou de *présomption* renvoie au fait que la légitimité organisationnelle, dans le cas qui nous intéresse, est une réaction d'observateurs à l'organisation telle qu'ils la perçoivent. Le caractère subjectif de la construction de la légitimité est alors indéniable. Cette définition place la légitimité comme la résultante d'une construction sociale (approche défendue par le courant institutionnaliste). Aussi, la légitimité ne se décrète pas de son propre chef ; ce sont les « autres » (les acteurs sociaux appelés des *évaluateurs* (Bitektine et Haack, 2015) par certains et des *auditeurs* (Suchman, 1995) par d'autres) qui accordent une légitimité à un objet, quel qu'il soit. Le rôle de l'audience sociale est donc central dans le mécanisme de construction. Cette définition intègre aussi les dimensions cognitive (donner des explications pour faciliter la compréhension) et évaluative (désirabilité) du phénomène de légitimation. La légitimité est alors la conséquence d'un jugement en lien avec des envies (*désirables*), des besoins ou des attentes (*convenables*, *appropriées*). Pour finir, pour qu'il y ait légitimité, il faut qu'il y ait congruence entre les acteurs de l'entité légitimée et les croyances partagées du groupe social. Les décisions sont donc construites avec le même système de valeur avec lequel l'audience réagit. Ici, l'on comprend que si les individus constituent la fondation au niveau *micro* de la légitimité (Finch et al.,

2015, p. 265), la légitimité résulte au niveau *macro* du jugement collectif (Bitektine et Haack, 2015). Les résultats de Buisson (2009a) vont dans le sens de cet isomorphisme sur lequel l'approche institutionnelle de la légitimité prend appui (Deephouse et Carter, 2005) : la légitimité d'une pratique est aussi liée à son adéquation et sa bonne intégration par rapport à la culture, aux routines et habitudes organisationnelles (Buisson, 2009a). Aussi, en se conformant à des stratégies, des structures, des pratiques couramment utilisées, les organisations apparaissent comme rationnelles et prudentes eu égard à leur système social et sont, de ce fait, généralement considérées comme acceptables (Deephouse et Carter, 2005).

## 2. La légitimité intra-organisationnelle des pratiques de GRH

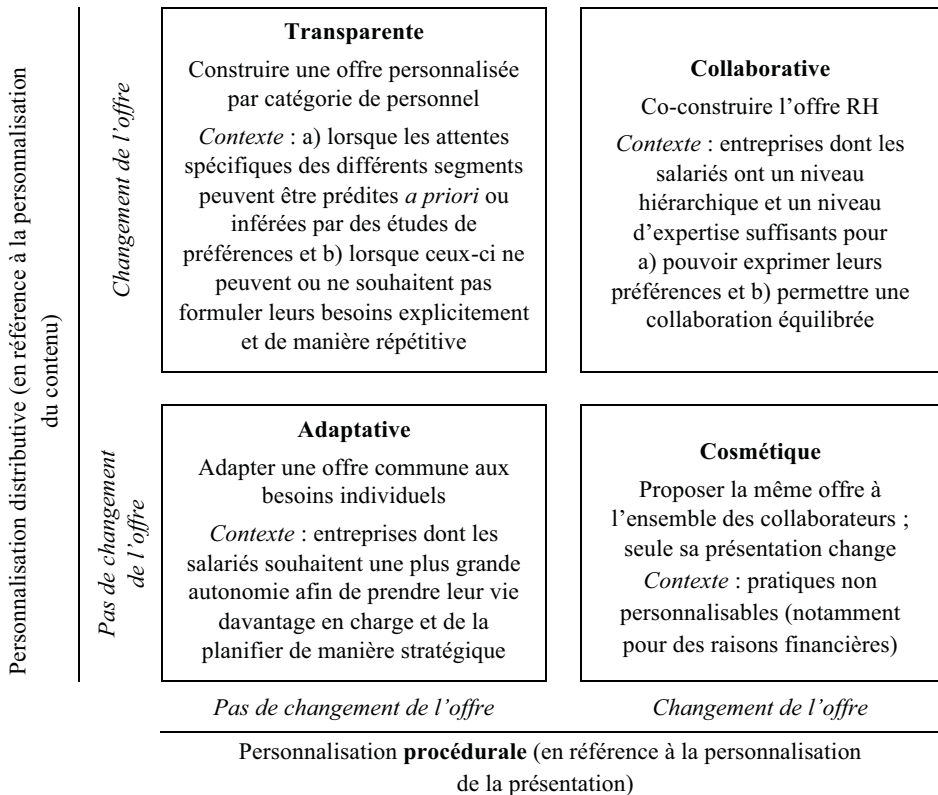
Dans cette perspective, il est difficile de dissocier mécanisme et acteurs. Chercher à questionner la légitimité intra-organisationnelle des pratiques de GRH revient donc à examiner la légitimité déterminée par les parties prenantes internes à l'organisation que constituent les employés, délégués du personnel, cadres, dirigeants, etc. (Buisson, 2009a, p. 4). Ce sont en effet eux les premiers « bénéficiaires » de l'action RH dans l'organisation, les plus en lien avec « l'objet RH ». Ces « légitimateurs » vont donc principalement se baser sur les aspects tangibles de leur organisation (tels que les « services » offerts par les acteurs RH et leurs bienfaits) pour promouvoir et légitimer les nouvelles pratiques (Bédé *et al.*, 2012).

Sur le champ des pratiques, Buisson (2009b, p. 67) recense plusieurs formes

de légitimité. La légitimité peut être pragmatique (la pratique est-elle favorable à l'individu ?), morale (servir l'intérêt commun, être en concordance avec les principes de l'évaluateur, moralité de la procédure et de ses conséquences), cognitive (compréhensibilité et prévisibilité), normative (en comparaison avec les pratiques externes et de la réglementation) et technique (adéquation de la pratique à l'organisation et technicité de la pratique elle-même). Le point d'ancrage du processus de légitimation, en raison de la subjectivité du phénomène, dépend de l'individu (niveau micro) et de la culture organisationnelle (niveau macro). Toutefois, du fait de l'adéquation de la pratique à l'organisation, on peut supposer que la légitimité de l'ordre technique est la forme la plus courante.

## 3. Les pratiques de formation et leur personnalisation

La pratique de GRH que nous avons choisi d'examiner concerne la formation. En l'inscrivant dans une logique managériale et selon la perspective de jeux d'acteurs décrite en introduction, la formation vise surtout à « analyser des situations et prendre ou faire prendre des décisions par l'ensemble des acteurs concernés en fonction du meilleur rapport coût/avantages escompté et des ressources disponibles externes et internes » (Meignan, 1991, p. 30). Pour une organisation, sa finalité devrait être de disposer des personnes compétentes et motivées pour effectuer le travail nécessaire (*op. cit.*, p. 17) ; sur le plan individuel, la formation sert le développement du portefeuille de compétences des sujets et potentiellement leur employabilité.

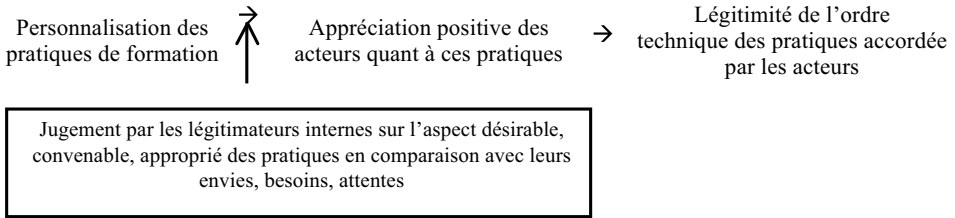
**Figure 1** – Taxinomie des stratégies de personnalisation en GRH

Source : Colle et Merle (2007, p. 11).

Toutefois, les finalités et les pratiques divergent d'une organisation à l'autre. Aussi, Meignant (1986, p. 52) propose d'examiner les pratiques de formation selon sa source de légitimité (stratégie de l'organisation, droit, politique sociale), son acteur pilote (acteur de la fonction RH vs manager), les résultats attendus par l'organisation (régulation sociale, conformité à la loi, efficacité collective, satisfaction des besoins individuels) et la conception budgétaire (taxe obligatoire, dépense sociale, investissement).

La logique de personnalisation évoquée en introduction vise à donner son individualité et sa singularité à chacun des collaborateurs. Elle cherche donc à valoriser les salariés en tant que personnes, à travers une réelle considération de leurs qualités et de leur contribution spécifique (Brichon, 2006). Partant d'un modèle issu du marketing, Colle et Merle (2007) proposent quatre stratégies possibles de personnalisation de la GRH (figure 1). En matière de formation, les espaces de choix sont de trois niveaux (Colle, 2010) : le salarié demande à suivre une formation ;

**Figure 2** – De la personnalisation des pratiques à leur légitimité




---

## MÉTHODOLOGIE

---

Pour répondre à notre problématique, nous avons mené une étude au sein d'un groupe industriel œuvrant dans le secteur de l'énergie. Ce groupe est présent dans 130 pays et compte un peu plus de 97 000 collaborateurs. Il agit sur toute la chaîne des hydrocarbures et du gaz. Nous avons comparé les pratiques de formation de deux structures (sites A et B) issues du secteur raffinage-chimie.

Nous avons abordé ces deux terrains comme des études de cas. Le recours à ce choix méthodologie a démontré son intérêt en gestion (Eisenhardt, 1989), notamment dans un cadre exploratoire (Gibb et Wilkins, 1991). Toutefois, pour leur validité, le recours à de multiples sources de recueil de données doit être effectif (Yin, 1994). Aussi, nous avons utilisé trois modalités de recueil de données. 1) L'entretien semi-directif : 14 entretiens ont été conduits. Pour les bénéficiaires de la formation (11 personnes<sup>1</sup>), notre guide d'entretien était organisé en trois parties pour comprendre : le degré de connaissance et de compréhension des acteurs internes de la formation et de son organisation, leur appréciation des pratiques et les axes d'amélioration proposés. Concernant les gestionnaires de la formation (3 personnes), une deuxième guide d'entretien visait à connaître la finalité/les objectifs assignés à la formation et le rôle des personnes interrogées dans la gestion de la formation. 2) L'observation participante : immergée pendant 12 mois au sein de l'équipe RH d'une des deux structures, l'un des auteurs de ce travail a été en contact direct avec l'ensemble des parties prenantes internes et des pratiques de GRH. Il a pu, dans ce cadre, opérer « une collecte de données primaires visibles et audibles » (Journé, 2008, p. 140) et être en interaction avec son terrain avec cette « double casquette de professionnel et d'observateur » (op. cit., p. 145). 3) L'étude documentaire : des documents internes en lien avec le thème de la formation ont été examinés dans ce travail (bilan social 2012, procès-verbaux des réunions de comités d'établissement, outils internes de recueil des besoins de formation et d'entretien annuel d'évaluation et le plan de formation 2013).

---

1. L'échantillon a mixé les statuts (cadres, agents de maîtrise), l'ancienneté (de 5 à plus de 30 ans), les âges (de 25 à plus de 50 ans), les niveaux d'études (de niveau bac à bac + 5) et les rythmes de travail (de jour et de quart) afin de recueillir un regard le plus objectif possible.

le salarié choisit le contenu de sa formation (sur la base d'un catalogue par exemple) ; le salarié participe à l'élaboration de son plan individuel de formation. Du fait de cette palette de choix, la personnalisation est aisée et peut répondre aux quatre stratégies de la taxinomie précédemment exposée.

En conclusion de cette partie, notre proposition de recherche est de considérer qu'un chemin vers la légitimité des pratiques de GRH est possible au moyen de leur personnalisation (figure 2).

## II – LES RÉSULTATS

Le matériau recueilli (voir méthodologie) a été analysé. Les entretiens ont fait l'objet d'une analyse de contenu (Bardin, 2003). Le codage émergent a fait ressortir cinq catégories (satisfaction d'ensemble ; gestion du quotidien ; efficacité ; collaboration ; personnalisation). En prenant appui sur la proposition de Meignant (cf. I.3), une grille d'observation et d'analyse documentaire a été construite en parallèle. Cinq thèmes ont été explorés : la politique générale de formation, ses lignes directrices, sa mission et sa source de légitimité/les moyens octroyés/l'organisation interne et l'acteur pilote/les données chiffrées liées à la formation, la conception budgétaire/les résultats attendus. L'ensemble de ce matériau est présenté en trois parties : les pratiques de gestion de la formation, les stratégies de personnalisation et l'avis des légitimateurs sur les pratiques.

### 1. Les pratiques de gestion de la formation

Appartenant à un même groupe, la politique générale de formation se veut être la même. La mission prioritaire des services formation est de garantir l'accès à la formation à tous les salariés et de s'assurer que l'ensemble des collaborateurs bénéficie de formation (objectif de 4,5 jours de formation/collaborateur/an). De plus, les formations doivent répondre aux lignes directrices<sup>2</sup> édictées par le siège du groupe et profitent des moyens<sup>3</sup> dédiés pour cela. En termes d'organisation interne, l'équipe formation au sein large comprend 21 collaborateurs : le responsable formation ; des coordinateurs dédiés à l'élaboration (en lien avec les managers) du plan de formation dans leur domaine d'expertise ; des animateurs (issus de l'exploitation) pour habiliter à un poste, transmettre leurs savoir-faire aux nouveaux embauchés et garants de la formation des opérateurs ; des techniciens formation qui mettent en œuvre le plan de formation. Traditionnellement, les équipes formation du site A sont issus du monde de la production. Inversement, dans le site B, les équipes formation sont des praticiens formés à la GRH.

Malgré des fils conducteurs communs (mise en place d'un parcours sécurité, de parcours de formation issus des fiches métiers et/ou des fiches de postes et d'un programme individuel pluriannuel), les pratiques de formation sont historiquement distinctes (tableau 1)

2. Dédier 35 % des plans de formation à la sécurité, 35 % à la formation métier, 20 % aux thèmes du management et du développement personnel et enfin 10 % aux méthodes, outils et langues.

3. 1) Un centre interne de formation spécialisé dans les métiers industriels du groupe (pédagogies actives et mises en situation). 2) Des formations en e-learning sur l'intranet (langues, informatique, économie du groupe, etc.). 3) Une « coach academy » pour se former dans les domaines linguistique ou informatique (des « live meeting » y sont animés à distance avec un coach). 4) Des partenariats avec des prestataires externes selon les besoins.

**Tableau 1** – Analyse des pratiques de formation

	<b>Site A<sup>a</sup></b>	<b>Site B</b>
<b>La source de légitimité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Accompagnement aux évolutions/prises de poste (« dans tel poste, il faut un cursus qui formalise toutes les formations à faire » (5)</li> <li>– Prévention et sécurité</li> </ul>	« la place de la formation est stratégique » (13), directement associée à la performance et la compétitivité. La formation est associée aux projets et aux évolutions de l'entreprise
<b>L'acteur pilote</b>	Le service formation (dans la définition des orientations et l'élaboration du plan)	Les managers sont associés à l'élaboration du plan de formation et sont informés des orientations. Le service formation a un rôle d'accompagnateur et « d'expert », (6)
<b>Les résultats attendus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– La promotion individuelle</li> <li>– La régulation sociale (« on vous dit rarement non », (1) ; « la culture ici c'est 'tu es allé te promener'. C'est vraiment un moment de détente ou de loisir », (5) ; « la formation est perçue comme un acquis ; il ne faut pas toucher à ça en cherchant à optimiser ou réduire les temps de formation », (1)</li> <li>– La prévention (sécurité, fiabilité des installations, risques technologiques)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– À court terme : la montée en compétence et la sécurisation du site (« si cette formation est mal faite, il peut y avoir de lourdes conséquences notamment en termes de sécurité », (4)</li> <li>– À long terme : la performance opérationnelle et collective</li> </ul>
<b>La conception budgétaire</b>	Les dépenses formation doivent rester à la hauteur des gains de l'entreprise ; elles correspondent toutefois à une politique sociale de stabilisation et non de retour sur investissement (pas d'exploitation des évaluations des formations ; coût de l'absentéisme absent des tableaux de bord)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Optimiser le budget</li> <li>– Prendre en compte le retour sur investissement : suivi des indicateurs d'absentéisme, des évaluations à chaud et à froid</li> </ul>

a. Les chiffres clés. Le site A (11 00 collaborateurs) consacre 7,06 % de sa masse salariale à la formation (30 092 h de formation ; 42 401 h de compagnonnage ; 980 personnes formées ; 3,5 jours en moyenne de formation/collaborateur/an). Le site B (809 collaborateurs), de son côté, consacre 4,31 % de sa masse salariale à la formation (23 928 h de formation ; 20 880 h de compagnonnage ; 720 personnes formées ; 4,16 jours en moyenne de formation/collaborateur/an).



## 2. Les stratégies de personnalisation

La personnalisation des pratiques de formation de la structure A apparaît comme une stratégie mixte transparente/adaptative. En amont, le service RH a réfléchi à une offre par catégorie de personnel (parcours préétabli par poste ou par métier, « j'ai suivi des cursus [..la formation], ça faisait partie de mes cursus à chaque fois » (1) : stratégie transparente) puis laisse des espaces à l'expression des choix individuels (existence d'entretien individuel de formation) à partir d'une offre commune (« je parlais de la notion d'open bar : tu as besoin d'un stage, je te le donne » (14) ; « [un service formation] qui nous offre des possibilités assez vastes quand même. Puisqu'il y a le catalogue interne... c'est assez ouvert » (3) : stratégie adaptative).

La structure B semble être dans une approche beaucoup plus collaborative. Lors de la prise de poste, un plan individuel de formation (PIF) est systématiquement construit avec le collaborateur et sa hiérarchie (selon le poste, la personne, son historique, son expérience et ses connaissances). La prise en compte de l'individu est donc au cœur de la pratique : « il faut que la formation corresponde à l'individu » (8). La formation est ici un processus partagé avec les acteurs de la formation : « quand on côtoie les gens et quand on veut les faire évoluer, progresser, il faut [que les acteurs formation] nous aident à trouver ce qui correspond à notre besoin. Et, ça se passe plutôt bien ; c'est un rôle de conseil. Et même plus de conseil car ils doivent dénicher les formations adaptées au besoin et la mettre en œuvre. Souvent, ce n'est pas facile de partir du besoin que l'on exprime pour nos collaborateurs et de le

transformer en action. C'est un métier » (2). Les formations dites « institutionnelles » constituent une des limites à cette stratégie collaborative : « les formations institutionnelles qui nous tombent dessus, ça prend de la place pour d'autres formations. C'est un gros point d'amélioration » (2).

## 3. L'avis porté par les acteurs internes sur les pratiques de formation

L'analyse des 14 entretiens selon les cinq catégories issues du codage émergent montre une satisfaction partagée sur le site A et une satisfaction positive sur le site B comme le montre le [tableau 2](#).

## III – ANALYSE

### 1. Lien entre pratiques personnalisées de formation, satisfaction et légitimité

Le premier niveau d'analyse porte sur le type de légitimité explorée dans le cadre de ce travail. Les aspects techniques des outils (catalogue interne, parcours individuel de formation, cursus préétabli depuis les fiches d'emplois ou de postes, etc.) et des processus de gestion de la formation (entretien annuel de formation, gestion des inscriptions et des aléas, etc.) ressortent des entretiens. Ils confirment que la légitimité technique est la forme prioritairement adoptée.

Le deuxième niveau d'analyse porte sur le lien entre appréciation des pratiques et leur légitimité aux yeux des personnes interrogées. Si la légitimité est la résultante du jugement d'un individu en lien avec ses envies, ses besoins et ses attentes (Suchman, 1995), nous comprenons que l'appréciation positive confèrera de la légitimité. Or, nos

**Tableau 2** – Niveau d'appréciation des pratiques de formation

<b>Satisfaction d'ensemble</b>	
<b>Site A</b> – « ils étaient contents » (14) « je n'ai fait que les formations imposées, que je trouve très bien par ailleurs » (5)	<b>Site B</b> – « j'ai toujours une réponse à mes attentes et j'ai toujours pu me faire former dans les domaines où je ressentais le besoin » (7)
<b>Gestion du quotidien</b>	
<b>Site A</b> – « les mails de proposition de date, c'est super [...] La personne n'a plus besoin de faire la démarche quoi, quand, où... on lui amène sur un plateau. Et ça, c'est un vrai service support » (5) – « apporter des stages sur un plateau d'argent et être votre facilitateur, ça, c'est une vraie façon de valoriser la formation » (5)	<b>Site B</b> – « on demande des formations puis finalement, on a des contraintes et on est obligé de décaler... et le service formation fait preuve de souplesse pour réorganiser et reporter les dates » (7)
<b>Efficience</b>	
<b>Site A</b> – « Ils étaient contents mais c'était très peu efficace » (14) – « je pense que la formation est efficace mais je ne pense pas qu'elle soit efficace » (1) – « il y a des formations que j'ai suivies qui avaient peu de valeur ajoutée » (3) – « le problème, c'est que les entretiens individuels de formation nous sont demandés avant les entretiens individuels annuels [...] c'est la roue qui tourne à l'envers » (1)	<b>Site B</b> – « je n'ai pas le souvenir d'être revenu de formation en me demandant ce que j'avais été y faire » (7)
<b>Collaboration</b>	
<b>Site A</b> – « si l'ATP gère les départs en formation et qu'elle ne vous tient pas au courant, vous ne maîtrisez pas les formations de votre entité. De ce fait, l'étape de préparation de la formation (description des objectifs au collaborateur...) est inexistante [...] l'évaluation managériale est donc très compliquée. On ne connaît pas les contenus, les objectifs, son niveau avant... » (5) – « pour ma part, j'aimerais savoir qui est mon interlocuteur [...] mon contact [le logiciel interne de saisie des besoins], c'est un peu impersonnel » (5) – « j'ai déjà vu « qu'est-ce qu'on peut faire comme stage ? » et vous donner le catalogue de la formation. Vous regardez les centaines de formations et vous ne vous retrouvez pas dedans. Dans l'idée, c'était livre ouvert, mais trop ouvert et au final on s'y perd » (5)	<b>Site B</b> – « des fois, quand on envoie les gens en formation, on se trompe un peu ; c'est très rare. Justement, parce qu'il y a ce bon lien avec le responsable formation, pour voir que la formation correspond bien à la personne et à l'instant T » (8)

Tableau 2 – (suite)

<b>Personnalisation</b>	
<p><b>Site A</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– « tous les chefs de quart passent dans le même parcours de formation avec un temps de formation défini. Mais il faut tenir compte de son passif ; il n'est pas obligé de faire tout le parcours » (1)</li> <li>– « il faudrait réfléchir aux formations qui correspondent » (5)</li> <li>– « on est un peu trop dans le systématisme » (1)</li> </ul>	<p><b>Site B</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– « [les acteurs formation] nous aident à trouver ce qui correspond à notre besoin. Et, ça se passe plutôt bien ; c'est un rôle de conseil » (2)</li> </ul>

Note : les zones en gris sont l'expression d'insatisfaction sur l'item exploré.

résultats montrent une appréciation différente selon les items et les sites. Cela nous laisse penser que la légitimité peut être partielle (items) et que d'autres éléments entrent dans la dynamique du processus de légitimation (sites).

Ce constat nous amène au troisième niveau d'analyse. Deux éléments nous semblent expliquer ces différences : la culture d'entreprise et la stratégie de personnalisation des pratiques de formation. Sur le premier point, l'analyse des pratiques de formation montre que nous sommes face à des paradigmes de formation différents. Le site A utilise la formation afin de satisfaire le plus grand nombre, se centre sur les procédures et les questions de sécurité et favorise l'équilibre interne avant tout. Le site B voit en la formation un moyen contributif à l'efficacité collective d'où la maîtrise des coûts, l'implication des acteurs (collaborateurs et managers) et la recherche du développement des compétences. Aussi, nous comprenons que nous avons affaire à deux cultures internes différentes dont les pratiques de gestion de la formation sont révélatrices. Or, la légitimation, du fait de sa construction sociale (Suchman, 1995), se trouve enactée dans le système de croyances

partagées du groupe social ; les pratiques en adéquation avec la culture, les routines et habitudes organisationnelles permettent donc de gagner en légitimité (Buisson, 2009a) et d'être acceptables par les acteurs concernés (Deepphouse et Carter, 2005). Nos résultats confirment ces éléments de littérature : le jugement opéré sur les pratiques semble très ancré dans les habitudes des légitimateurs et correspondre à leur niveau d'attente en matière de « service rendu » du fait de la culture interne du site. Sur le deuxième point, nous constatons que la stratégie de personnalisation collaborative de la GRH amène à une meilleure appréciation et surtout unanime des légitimateurs internes. Inversement, la stratégie mixte adaptative/transparents, bien que satisfaisante sur un ensemble de points, est regrettée pour son côté systématique et impersonnel. Nous pouvons donc conclure ici que plus l'organisation fait appel aux individus dans les choix à opérer, plus la stratégie de personnalisation est installée, meilleure est l'appréciation de ces pratiques par les acteurs internes.

Pour conclure, puisque la personnalisation des pratiques de formation est appréciée par ses bénéficiaires et regrettée par les non-

bénéficiaires, il nous semble qu'un autre système de référence intervienne dans le processus de légitimation, un système partagé entre les différents groupes sociaux étudiés. Nous retrouvons probablement ici le niveau *micro* et *macro* du mécanisme de légitimation évoqué dans la littérature (Finch *et al.*, 2015 ; Bitektine et Haack, 2015) : il existerait un double jugement des pratiques de gestion, l'un en référence à des normes « méta-individuelles », l'autre en référence avec les normes du collectif de travail. Ceci expliquerait qu'une légitimité partielle puisse exister (l'individu utiliserait alors ses deux systèmes de références dans le mécanisme de jugement) et semble montrer que la personnalisation des pratiques en GRH est une attente du terrain (donc constitutive du système de référence méta-individuel). Aussi, à la question que nous nous posons en introduction de ce travail, à savoir si la personnalisation des pratiques de formation est plus encline à favoriser la légitimité de la GRH, la réponse serait oui parce qu'elle correspond à des attentes réelles des collaborateurs mais à la condition que cette stratégie de personnalisation soit enactée dans la culture d'entreprise et non dans un quelconque artifice de marketing RH pour être pleinement reconnue comme légitime. Traduite en termes opérationnels, cette conclusion nous amène à affiner la taxinomie de Colle et Merle (2007) de la façon suivante.

## 2. Proposition de taxinomie spécifique des stratégies de personnalisation de la GRH sur le champ de la formation

Notre proposition (tableau 3) est d'établir dans quel contexte les stratégies de personnalisation sont à déployer pour gagner

en légitimité en référence avec la culture d'entreprise ; elle permet de sortir de la perspective universaliste dans laquelle la taxinomie de Colle et Merle (2007) s'inscrit.

## CONCLUSION

Dans ce travail, nous nous sommes interrogés sur les moyens de faire gagner en légitimité la RH par le biais de ses pratiques et autrement qu'en adoptant un positionnement de Business Partner. Nous nous sommes plus particulièrement attachés aux pratiques de formation. Notre étude de cas a permis de comparer deux structures dans lesquelles les pratiques en la matière étaient différentes. Nos résultats confirment la littérature en plusieurs points. Tout d'abord, la personnalisation des pratiques, comme l'évoquaient Arnaud *et al.* (2009), correspond à une attente des collaborateurs. Ensuite, la culture interne joue un rôle essentiel dans le mécanisme de légitimation (Suchman, 1995 ; Buisson, 2009a ; Deephouse et Carter, 2005). Enfin, un double jugement dans le mécanisme de légitimation s'opère : l'un en fonction du système de référence méta-individuel (niveau micro, Finch *et al.*, 2015) et l'autre du système de référence du collectif de travail (niveau macro, Bitektine et Haack, 2015). En revanche, nos résultats démontrent que, du fait de ce double jugement, une légitimité, que nous qualifions de partielle, est possible. De plus, l'ancrage de la légitimité des pratiques de formation se fait par l'angle principalement technique. Si la fonction RH s'est engoncée dans la technicité et l'élaboration d'outils (Beaujolin-Bellelet et Schmidt, 2012), elle a construit une forme de paradoxe. Le manque de pertinence des outils rend difficile la

**Tableau 3** – Stratégie de personnalisation des pratiques de formation en cohérence avec la culture interne

	<b>Transparente</b>	<b>Collaborative</b>
<i>Culture</i>	Déresponsabilisation des acteurs, <i>top down</i> , centralisation, directivité	Autonomisation des acteurs, <i>bottom-up</i> , décentralisation, délégation
<i>Habitudes</i>	Non prise en compte de l'expression individuelle	Prise en compte de l'expression individuelle et encouragement à l'initiative
<i>Attentes</i>	Être pris(e) en charge, avoir la vie facilitée	Être co-responsable des décisions prises
	<b>Adaptative</b>	<b>Cosmétique</b>
<i>Culture</i>	Responsabilisation partielle des acteurs, <i>top down</i> , centralisation, participation	Déresponsabilisation des acteurs, <i>top down</i> , centralisation, directivité
<i>Habitudes</i>	Écoute de l'expression individuelle et conseil	Non prise en compte de l'expression individuelle mais considération du message véhiculé, en particulier de la manière dont il sera reçu par les acteurs internes
<i>Attentes</i>	Avoir son mot à dire dans les choix opérés	Être pris(e) en charge, avoir la vie facilitée

construction de sa légitimité et pour autant, elle a d'une certaine manière « éduquée » ses légitimateurs internes à ne les juger qu'à travers précisément ces outils.

Sur le plan opérationnel, comme le laissent entrevoir [Colle et Merle \(2007\)](#), nous conseillons aux organisations, pour pouvoir gagner en légitimité, de tendre autant que possible vers une stratégie de personnalisation de ses pratiques RH. Cela nécessite au préalable une analyse fine de leur culture interne, de leurs habitudes et des attentes de leurs collaborateurs. Cette analyse porterait, à nos yeux, sur six points en particulier : le degré de décentralisation de la fonction RH (soit mettre l'acteur RG au plus près de

la décision), son degré de déconcentration (soit mettre le processus cette fois-ci au plus près de la décision en prenant appui sur les acteurs de terrain non RH), le niveau d'expression habituel des collaborateurs dans l'organisation (dans le recueil des attentes, dans l'établissement des plans d'action, dans l'expression de sa satisfaction, etc.), le mode de management adopté en général avec en particulier les espaces d'autonomie laissés aux individus et leur niveau de responsabilisation (visible par exemple au travers des pratiques – ou non – de délégation, la fixation et la sanction des objectifs). Les organisations doivent veiller en parallèle de cette analyse à la dérive du « tout outil ».

Ce travail exploratoire, et ces conclusions, réclament d'être « revisités » par d'autres chercheurs. Il s'agit dans un premier temps de tester ces liens que nous proposons entre culture – stratégies de personnalisation des pratiques de GRH – légitimité et d'étudier en profondeur le système de référence utilisé dans le processus de jugement. Les autres pratiques RH (rémunération, gestion des

carrières, recrutement, etc.) méritent aussi, à leur tour, d'être examinées avec ce triple questionnement en tête : certaines de ces pratiques servent-elles plus que d'autres la légitimité de la GRH ? La personnalisation de ces pratiques entre-t-elle dans le mécanisme de légitimation ? Quels éléments situationnels et contextuels précis impactent-ils la stratégie de personnalisation à choisir ?

### BIBLIOGRAPHIE

- Arnaud S., Frimousse S. et Peretti J.M. (2009). « Gestion personnalisée des ressources humaines : implications et enjeux », *Revue Management et Avenir*, vol. 28, p. 294-314.
- Bardin L. (2003). *L'analyse de contenu*, PUF, Le Psychologue, Paris.
- Beaujolin-Belletet R. et Schmidt G. (2012). « Gestion des ressources humaines, du travail et de l'emploi », *Revue française de gestion*, vol. 39, n° 228-229, p. 41-57.
- Bédé D., Bédé S., Fiorello A. et Maumon N. (2012). « L'appropriation d'un outil de gestion de la qualité à travers le prisme de la légitimité : le cas d'un Institut d'Administration des Entreprises », *Revue Management et Avenir*, vol. 54, p. 83-106.
- Bitektine A. et Haack P. (2015). "The macro and the micro of legitimacy: toward a multilevel theory of the legitimacy process", *Academy of Management Review*, vol. 40, n° 1, p. 49-75.
- Brichon A. (2006). « Individualisation de la relation d'emploi et relations de travail coopératives », *XVII<sup>e</sup> Congrès AGRH*, 16-17 novembre, Reims.
- Buisson M.L. (2009a). « La légitimité intra-organisationnelle des pratiques de gestion : le cas de l'introduction de la rémunération au mérite dans les organisations de service public », *XX<sup>e</sup> Congrès AGRH*, 9-11 septembre, Toulouse.
- Buisson M.L. (2009). « La légitimité intra-organisationnelle des pratiques de gestion. Le cas de l'introduction de la rémunération au mérite dans les organisations de service public », *Revue de GRH*, vol. 74, p. 63-84.
- Cadin L., Guérin F. et Pigeyre F. (2007). *Gestion des ressources humaines*, Ed. Dunod, Paris.
- Cerdin J.L., Colle R. et Peretti J.M. (2004). « La mesure des attentes des salariés vis-à-vis de l'entreprise à la carte : vers une typologie », *XV<sup>e</sup> Congrès AGRH*, 1-4 septembre, Montréal.
- Chambrier L. et Henriot F B. (2000). « Le partage de la fonction Ressources Humaines et ses dangers : pour une fonction partagée mais autonome », *XI<sup>e</sup> Congrès de l'AGRH*, Paris.
- Colle R. (2010). « Le rôle du sentiment d'auto-détermination dans la fidélisation des salariés », *XXI<sup>e</sup> Congrès AGRH*, 17-19 novembre, Saint Malo.

- Colle R. et Merle A. (2007). « L'appropriation des outils marketing de fidélisation en GRH : le cas d'une taxinomie des stratégies de personnalisation », *XVIII<sup>e</sup> Congrès AGRH*, 19/27 septembre, Fribourg.
- Deephouse D. et Carter S. (2005). "An examination of differences between organizational legitimacy and organizational reputation", *Journal of Management Studies*, vol. 42, n° 2, p. 329-360.
- Dupont C. (2011). « Vers quel profil les DRH doivent-ils évoluer pour soutenir la fonction RH de demain ? », *11<sup>e</sup> rencontres sur la prospective des métiers*, GRT AGRH, 10 mars, Paris.
- Eisenhardt K.M. (1989). "Building theories from case study research", *Academy of Management Review*, vol. 14, n° 4.
- Finch D., Deephouse D. et Varella P. (2015). "Examining an Individual's legitimacy judgment using the value-attitude system: the role of environmental and economic values and source of credibility", *Journal of Business Ethics*, vol. 127, p. 265-281.
- Gibb D. et Wilkins A. (1991). "Better stories, not better constructs, to generate better theory: a rejoinder to Eisenhardt", *Academy of Management Review*, vol. 16, p. 613-619.
- Journé B. (2008). « Collecter les données par l'observation », *Méthodologie de la recherche*, Gavard-Perret M.L., Gotteland D., Haon C., Jolibert A., Ed. Pearsons, Paris, p. 139-176.
- Marchington M. (2015). "Human resource management: too busy looking up to see where it's going longer term?", *Human Resource Management Review*, vol. 25, n° 2, p. 176-187.
- Meignant A. (1991). *Manager la formation*, Ed. Liaisons, Paris.
- Meignant A. (1986). *La formation, un atout stratégique pour l'entreprise*, Éd. d'Organisation, Paris.
- Suchman M.C. (1995). "Managing legitimacy: strategic and institutional approaches", *Academy of Management Review*, vol. 20, n° 3, p. 571-610.
- Thompson P. (2011). "The trouble with HRM", *Human Resource Management Journal*, vol. 21, n° 4, p. 355-367.
- Yin R. (1994). *Case study research: design and methods*, Sage, Thousand Oaks, CA.

