

# **La représentation de l'homme au travail en GRH: coût ou ressource?**

## **Deux cas d'application contrastés d'usine: MaryFlo et Fantou**

Gregor Bouville

Université Paris-Dauphine

Management & Organisation – DRM UMR CNRS 7088

[gregor.bouville@dauphine.fr](mailto:gregor.bouville@dauphine.fr)

# Une représentation mythologique de l'évolution de la GRH

- **Administration du personnel** -> vision mécaniste de l'homme



- **Gestion du personnel** -> vision de l'homme inspirée de l'Ecole des Relations Humaines



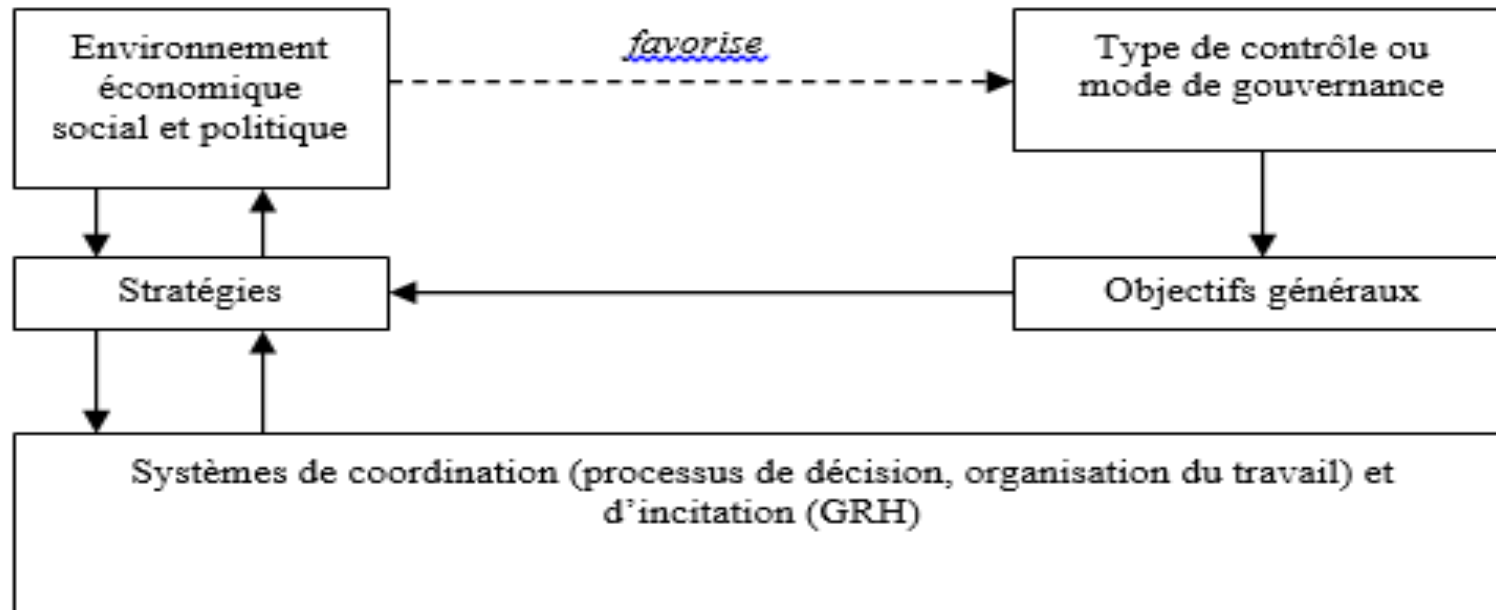
- **Gestion des ressources humaines** -> l'homme est assimilé à une ressource, un actif spécifique, source d'un avantage concurrentiel

# Une réalité plus mitigée

- La part des entreprises apprenantes représentent 38 % des salariés en France contre 52 % en Suède (Lorenz et Valeyre, 2005)
- 46 % des entreprises françaises consacrent moins de 2 % de la masse salariale à la formation (Enquête Réponse 2004)
- Les règles comptables n'ont pas changé: l'homme est associé à une charge, le capital à une ressource

# Un modèle pour situer la GRH ou la gestion du travail dans le fonctionnement global de l'entreprise

Modèle d'analyse de l'entreprise (source, Barreau, 2005, p.25)



# Deux cas d'entreprise

- Les entreprises MaryFlo et Fantou



Deux cas contrastés

# L'entreprise Fantou

- **Environnement économique:** concurrence des pays à bas coût
- **Gouvernance:** actionnaire unique
- **Stratégies:** viser une compétitivité hors-coût
- **Objectif :** viser le haut de gamme et des magasins sans boucher qui ont donc besoin d'une forte réactivité
- **Système de coordination et d'incitation:** innovation organisationnelle permettant d'atteindre ces objectifs : bonnes ressources de l'emploi (matériel moderne, fiable, main d'œuvre formé en permanence...), polyvalence, flux-tendu, autonomie, bonnes conditions de travail afin de renforcer l'implication et diminuer les absences qui freinent aussi la qualité et la réactivité, coordination informelle du travail

# L'entreprise MaryFlo

- **Environnement économique:** concurrence des pays à bas coût
- **Gouvernance:** actionnaire unique
- **Stratégies:** viser une compétitivité coût
- **Objectif :** viser le moyen-bas de gamme
- **Systèmes de coordination et d'incitation:** organisation taylorienne du travail: travail à la chaîne, contrôle permanent, chronométrage; mauvaises ressources de l'emploi (matériel désuet, aucune formation); management par la peur

# Conclusion

- L'analyse des politiques de ressources humaines d'une organisation doit être mise en relation avec celle de ses modes de gouvernance dans l'usine du futur
- Développer des études de cas permettant de mieux appréhender l'articulation des modes de gouvernance et de gestion du travail et leurs conséquences sur les performances économiques et sociales des entreprises afin de penser l'usine du futur.