

ANALYSE ET OPTIMISATION DES CHANGEMENTS LIES AUX PRATIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

P. LOUART

Professeur à l'IAE de Lille

Quand on introduit un changement de technique, de pratique ou de structure d'action par rapport à la gestion des hommes, on touche à la fois aux systèmes technico-économique et socio-politique de l'organisation considérée. Une telle introduction peut donc être analysée, conjointement, selon trois types de modèles théoriques :

- ceux de l'innovation technologique et de ses formes d'insertion en entreprise, en distinguant le degré d'innovation ;
- ceux du changement psycho-social, en utilisant les paradigmes culturels et stratégiques de la sociologie des organisations ;
- ceux de l'acteur qui préside à l'introduction des techniques ou des nouveaux processus organisationnels.

I - DES MODELES POUR COMPRENDRE ET ORIENTER LES CHANGEMENTS

A - Acteurs, problématiques et pratiques

La réflexion qui suit est une mise en rapport :

- d'expériences de terrain sur les implantations d'outils, de structures ou de politiques d'action en Gestion des Ressources Humaines¹ ;
- de théories de changement qui peuvent, soit constituer une modélisation opératoire pour cette évolution des pratiques, soit servir d'explication à ce qui se passe, des acteurs concernés aux outils mis en place et aux problématiques sous-jacentes².

Au fond, notre objectif est d'analyser les modèles théoriques permettant d'accompagner les transferts de politiques et de méthodes opérationnelles dans le domaine de la GRH.

Toute gestion des ressources humaines est un système d'action contingent et créateur³ qui dépend :

- des différents acteurs en présence, avec leurs champs d'influence et leurs rapports de pouvoirs ;
- des problématiques par lesquelles ces acteurs s'accordent, s'affrontent et agissent collectivement : elles sont le fruit de représentations construites socialement à partir des contraintes et opportunités perçues ; c'est de là qu'émergent les logiques d'action par rapport aux hommes ou aux fonctionnements collectifs ;
- des outils opérationnels et des structures de tâches ; ces derniers sont introduits et mis en œuvre par les acteurs en fonction de leurs problématiques ; ils constituent le cadre des pratiques au jour le jour.

La plupart des changements intéressent les trois niveaux précédents, même si l'accent est souvent mis sur l'un d'entre eux.

Parfois, l'implantation d'outils semble anodine au regard de la structure d'action et des enjeux qui la sous-tendent ; mais il est rare qu'elle ne touche pas aux jeux d'influence des acteurs concernés.

Le plus souvent, les changements sont conçus en rapport avec des stratégies sociales implicites, selon les poids respectifs des décideurs internes. Les services des ressources humaines y sont souvent des acteurs secondaires parce que les enjeux sociaux sont dérivés de politiques générales qu'ils ne contrôlent pas. Rares sont ceux qui accèdent à une pensée stratégique autonome⁴, négociable comme telle au sein des objectifs organisationnels.

Dans certains cas, la configuration des acteurs et des décisions se transforme de manière notable. On assiste alors à un changement du statut, de la place et des moyens de la fonction ressources humaines ; par exemple, cela peut entraîner de nouveaux rôles et de nouveaux pouvoirs, en interaction avec la direction générale et les responsables opérationnels.

En tout cas, les acteurs qui implantent de nouveaux

outils ou de nouvelles pratiques en GRH s'inscrivent toujours dans un processus d'aménagement des représentations collectives (problématiques) et des possibilités d'action (système des compétences et des pouvoirs face à la GRH).

B - Deux logiques en présence

En GRH, comme dans tout ce qui implique des hommes, le changement touche à la fois :

- aux systèmes technico-économiques (c'est-à-dire à la logique d'objectifs de l'organisation, dans une perspective de cohérence et d'efficacité collective) ;
- aux systèmes socio-politiques (c'est-à-dire aux ajustements des représentations et des intérêts des différents acteurs ou groupes d'acteurs en présence).

Ces deux systèmes contribuent conjointement, de façon plus ou moins conflictuelle, à la création des pratiques organisationnelles⁵. Bien des théoriciens l'ont décrit puis justifié sous des formulations différentes. Mais il est difficile d'en tirer des conséquences opérationnelles, car les modèles explicatifs qu'on en déduit sont partiels et divergents :

- par leur approche réductrice ou limitative, ils conditionnent la nature et la forme des opérations de changement⁶. De leurs points de vue particuliers, ils peuvent déformer le diagnostic et négliger des éléments qui à la longue se révèlent fondamentaux.
- on peut aussi tenter un effort de synthèse, en jouant sur la complémentarité théorique et l'optimisation conjointe de plusieurs approches. Mais se pose le problème de l'étendue des champs conceptuels maintenus à la conscience. D'une part, trop de lucidité finit par entraver l'action ; d'autre part, il n'est pas facile de transformer un modèle compliqué en règles opérationnelles et en mobilisation collective, de façon à intervenir efficacement sur les pratiques⁷.
- dans un but de simplification, on peut construire des modèles à références multiples et à caractère schématique. Ils servent alors plus à des repérages qu'à des interventions pratiques. Ce sont plutôt des cartographies de thèmes ou de points de vue à ne pas oublier⁸.

C - Une méta-modélisation flexible

Par rapport au changement, il semble utile d'opter pour des modèles complémentaires, symbolisés par une sorte de "boîte à outils conceptuels". Face à un problème de changement, on s'en sert alors comme de moyens de "couverture explicative partielle" de la réalité observée ; leur recouvrement est comme à "géométrie variable, glissante et temporaire", avec d'éventuelles surimpositions de modèles à effets convergents. Cette pratique est une sorte de "méta-modélisation", puisque c'est un modèle d'utilisation des modèles.

Pour ce faire, on restera dans une relation ouverte au réel ; on acceptera que les représentations ou les choix pratiques soient provisoires, en rapport créatif avec les options de modélisation⁹.

Une telle approche voudrait qu'on maintienne le plus de complexité possible¹⁰, dans la limite des contraintes de l'action. Elle suppose qu'on puisse mener le changement à des niveaux logiques différents, selon la nature des processus engagés¹¹.

En définitive, il faut considérer les modèles de changement comme des grilles de lecture ou des règles de construction elles-mêmes adaptables, avec des évolutions dans le temps et des possibilités de sauts qualitatifs¹². Les modèles doivent être mobiles, tels des accompagnants temporaires par rapport aux outils, aux politiques et aux pratiques qu'ils aident à introduire dans l'organisation.

Tout cela engage à une certaine souplesse dans les rapports entre les normes (issues de la tradition, de la théorisation ou de l'idéologie) et la pragmatique de terrain. Par rapport aux habitudes françaises assez structurantes¹³, cela conduit à les faire s'ouvrir à l'idée d'une moindre distance hiérarchique, donc à plus d'échanges entre les salariés. Cela mène à mieux accepter l'incertitude, c'est-à-dire une modélisation imparfaite et qui se constitue progressivement au cours de l'action.

D - Typologie pratique des modèles

Dans les pages qui suivent, nous allons présenter différents modèles d'analyse et d'action dans le domaine de l'implantation d'outils et de structures en GRH. Selon nous, ces modèles doivent intégrer simultanément les systèmes technico-économique et socio-politique. Toute intervention réussie les associe conjointement (cf schéma I), en termes :

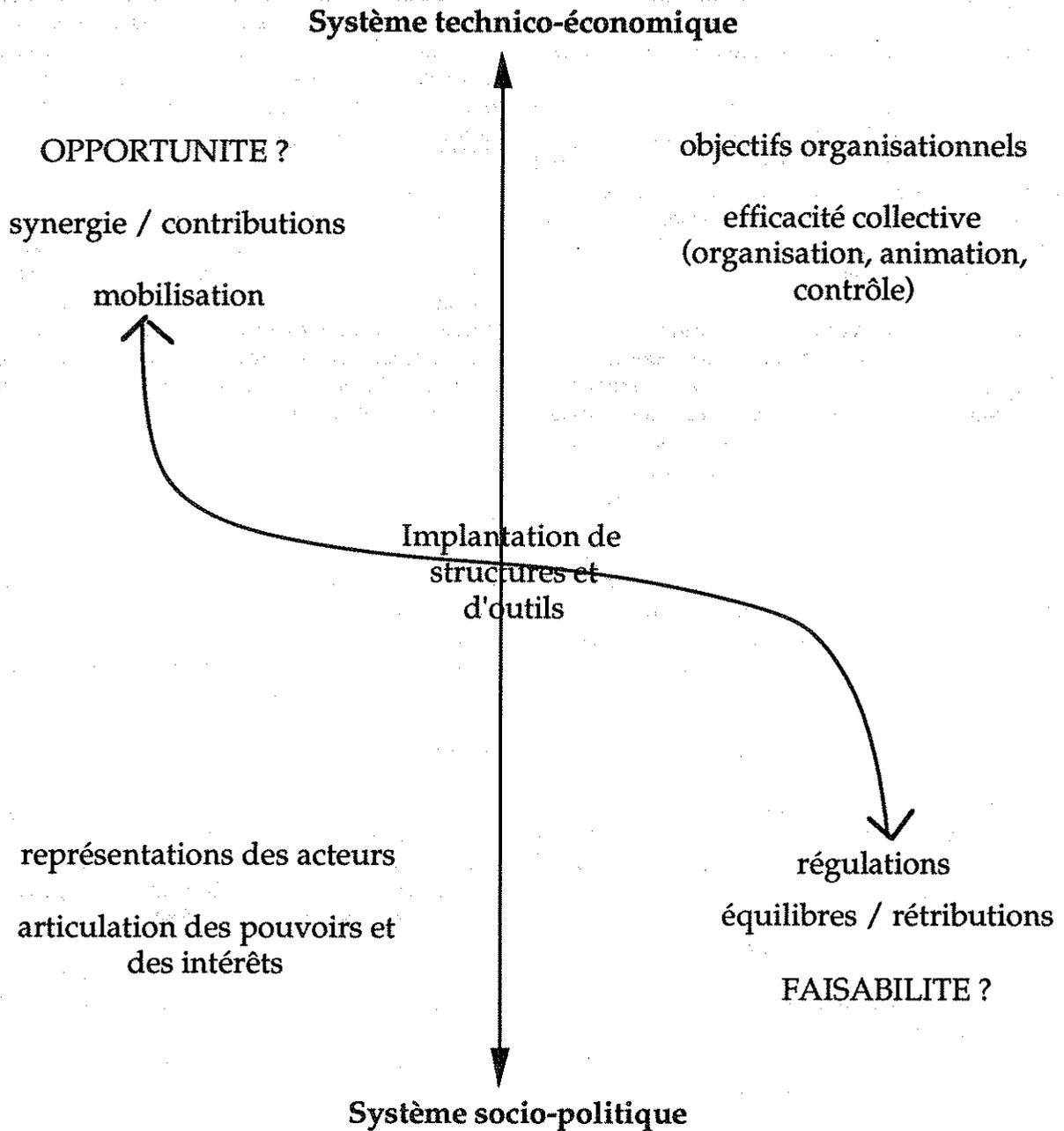
- d'*opportunité* (par rapport aux objectifs organisationnels et à l'efficacité collective) ;
- et de *faisabilité* (face aux pouvoirs en présence et aux représentations, habitudes ou logiques d'action des personnes concernées).

En fonction des besoins conjoncturels, les modèles peuvent privilégier l'un ou l'autre des deux systèmes.

C'est ce que nous montrons en proposant successivement :

- des modèles issus de l'innovation technique ; ils témoignent assez souvent d'une préférence technico-économique ;
- des modèles basés sur l'analyse stratégique, l'interprétation culturelle et la négociation ; ceux-là étudient d'abord les enjeux socio-politiques.

Schéma I



II - L'IDEE DU TRANSFERT TECHNOLOGIQUE

A - Des approches variées

Les modèles du transfert technique permettent d'introduire de nouvelles structures ou de nouveaux outils selon les difficultés "objectives" de leur insertion. Ils assujettissent le système socio-politique à des contraintes technico-économiques jugées déterminantes. L'objectif majeur est de "s'adapter"¹⁴.

Les méthodologies sont diverses. Citons :

- a - des logiques de "prise de décision", avec un changement progressif qu'on analyse comme une suite d'étapes¹⁵ ;
- b - des logiques d'espace d'action ; cette fois, le changement est perçu comme une globalité spatio-temporelle, avec une lecture systémique des modalités d'intervention¹⁶. De façon concrète, la lecture systémique se traduit par des modèles d'ingénierie sociale, avec des "schémas directeurs"¹⁷ de développement.
- c - des logiques de "transformation endémique", avec des transferts technologiques plus ou moins permanents ; dans cette approche, l'organisation est occupée en permanence à manager l'incertitude, à être dans une démarche d'innovation¹⁸ autant que de production.

Dans ces contextes, les aspects socio-politiques sont décrits en regard des problèmes de transfert technologique, c'est-à-dire comme les statuts et les pouvoirs jugés nécessaires à la réalisation des implantations. En général, on insiste sur la capacité stratégique des décideurs ou facilitateurs, sur les compétences requises et sur la structuration optimale des activités (répartition des tâches et hiérarchisation)¹⁹.

Des approches intermédiaires existent, néanmoins, qui montrent l'irruption du socio-politique dans les logiques d'efficacité. La prise de conscience de certains dysfonctionnements amène à élargir le champ de la rationalité, en ouvrant le cadre instrumental à des réflexions d'ordre stratégique ou culturel²⁰.

B - Des possibilités de choix sur le critère d'innovation

Par ailleurs, l'idée d'innovation permet de faire un tri dans les techniques implantables en organisation. Elle offre une distinction utile entre :

- des outils servant au développement ; ils permettent une amélioration significative des fonctionnements et des projets, à partir de bases mesurables, même s'ils intègrent des effets de mode qui ressemblent à des "habillages" sur un fond utilitaire ;
- des outils servant l'intérêt de quelques-uns, sans que leur utilité soit collective ; par exemple, ce sont des modes²¹ à faible opportunité, dont la valeur est arbitraire sauf pour ceux qui les vendent et ceux qui les achètent. Pour éviter cela, on se méfiera des implantations présentées comme universelles, c'est-

à-dire convenant d'emblée à l'organisation cliente, ou comme immédiatement opérationnelles, sans aléas de mise en pratique.

C - L'ouverture au contexte interne de l'organisation : les idées de rétroactions en spirale et d'approches itératives

En étudiant les processus de changement, on s'aperçoit souvent que les initiateurs ont besoin de trouver en germe ce qu'ils souhaitent développer. Par exemple, il leur faut un potentiel d'innovation pour mettre en place l'innovation, un potentiel participatif pour instituer la participation, un potentiel d'apprentissage pour concrétiser la formation. Le changement désiré doit se construire sur des bouclages progressifs d'attitudes et de savoir-faire, avec toutes sortes de va-et-vient et d'interactions. La spirale traduit cette idée de croissance dans une certaine circularité ; cela nous renvoie de nouveau à l'orientation systémique, où beaucoup de choses évoluent de concert.

C'est pourquoi l'action sur le contexte, ou sur les facteurs situationnels, est déterminante. On pourrait presque dire que les innovations iront de soi, suscitées par les acteurs organisationnels, si on libère les potentiels nécessaires par un travail sur les environnements de l'action.

Y. Reale et Y.-F. Livian montrent que l'innovation a besoin de structures favorables (elles-mêmes innovantes)²² ; ces structures offrent une combinatoire, facile à comprendre, entre une variété propice aux nouveaux agencements (hétérogénéité des acteurs, flexibilité des processus) et une énergie motrice relativement durable (force des enjeux, ténacité de l'équipe dirigeante chargée des projets) ; en fait, si on favorise un tel contexte (dirigeants mobilisateurs, richesse et plasticité de l'organisation), les innovations n'ont plus besoin d'être implantées de l'extérieur ; elles vont émerger spontanément du système²³.

Le même genre d'approche est utile pour traiter l'inadaptation produite par un contexte mal préparé ; et pour tâcher de prévenir les problèmes, là où les mêmes causes entraîneront les mêmes effets²⁴.

De façon parallèle, nombre d'auteurs ont présenté l'innovation technique et les changements qu'elle entraîne comme un processus dans lequel il faut apprivoiser la complexité. L'anticipation active est un moyen d'éviter l'appréhension, qui est une rencontre anxieuse avec des réalités trop soudaines²⁵.

D'où l'intérêt des modèles itératifs²⁶, permettant d'intégrer peu à peu la participation des utilisateurs :

- dans l'approche par "prototype", on lance une version précoce qui illustre les caractéristiques essentielles du système opérationnel à planter ; le prototype est utilisé pour clarifier les besoins des utilisateurs, pour vérifier la faisabilité du modèle et pour aider à définir le système final ;

- dans l'approche "évolutive", on implante successivement des versions utilisables d'un système ; la première version modifie peu l'existant initial. La seconde un peu plus et ainsi de suite ; dans le même mouvement, on associe les réactions des utilisateurs, leurs idées ou leurs suggestions d'adaptation.

D - Un cadre systémique pour les transformations : le design organisationnel

Pour transformer les outils et les structures, il est important de disposer d'un cadre lui-même évolutif, qui serve de substrat et de contexte aux actions de changement. En ce sens, la structure est une partie active (et pas seulement un support contraignant) de toute stratégie²⁷. La notion de design organisationnel est ici intéressante, non seulement parce qu'elle est le résultat concret d'une modélisation, mais parce qu'elle désigne un processus continu d'ajustement de la forme de l'organisation²⁸ : dans l'affectation des pouvoirs et des ressources, la structuration, les procédures opératoires, etc. On voit bien les enjeux sur la répartition des rôles, les choix d'outils, à partir des qualités attendues d'un design particulier : en termes d'efficacité homéostatique, de malléabilité opératoire, d'adaptabilité stratégique ou de vitalité structurelle.

III - LE PASSAGE PAR LES CONDITIONS SOCIO-POLITIQUES D'IMPLANTATION

Les approches du transfert technologique sont intéressantes. Mais elles considèrent que les changements répondent à des contraintes ou à des objectifs raisonnés. Or il y a beaucoup de subjectivité dans les problématiques des acteurs décisionnels, surtout en gestion des ressources humaines. D'une part, les techniques ne sont pas innocentes, mais alliées aux stratégies personnelles de ceux qui gèrent ; d'autre part, l'interactivité permanente avec ceux qui sont gérés rend toujours provisoires :

- la socialisation organisationnelle (c'est-à-dire l'acculturation des salariés aux besoins du système dont il font partie) ;
- et l'implication des personnes (à travers leurs projets individuels, leurs désirs d'autonomie ou de développement).

A - Jeux stratégiques et biais culturels

a - Problèmes de pouvoirs

Admettons que les implantations ou les transformations soient justifiées d'un point de vue technico-économique. Comment traverser l'obstacle des pouvoirs hostiles et des résistances au changement ? Bien des réponses pratiques peuvent être tirées des approches stratégiques de l'organisation²⁹ ; elles montrent comment agir sur les marges de manœuvre des différents

acteurs organisationnels, à partir de leurs enjeux déclarés ou latents. Par exemple, ceux qui veulent un changement peuvent développer leur influence au moyen de pouvoirs réels ou symboliques³⁰.

Dans un autre registre, ils peuvent tâcher de convertir ceux dont la logique d'action est de maintenir coûte que coûte une "non-décision" (c'est-à-dire une décision de ne pas agir ou d'empêcher l'action, grâce à des comportements de temporisation tels que freinage, demande de report, exigences de clarification, jeux qui consistent à ne pas comprendre, etc.)³¹. Soit ils s'attaquent au pouvoir de blocage de ces non-décideurs, soit ils les ouvrent à l'intérêt de sortir de leur immobilisme.

Ils peuvent aussi chercher à réorienter le champ de forces³² entre les acteurs, notamment celui des perceptions contradictoires (menaces, opportunités). L'objectif est de dynamiser ce champ dans une énergie favorable aux transformations souhaitées, en affaiblissant les forces inhibitrices et en amplifiant les forces activatrices. Un des moyens les plus efficaces est de s'ouvrir aux problèmes que chacun ressent et de les intégrer dans la démarche de changement³³ ; un autre est de privilégier les projets susceptibles d'accords collectifs³⁴.

Tout cela est difficile dans les pratiques courantes, car les jeux de pouvoirs sont assez fermés. Ils tendent à l'auto-reproduction et à l'auto-référence, c'est-à-dire au bouclage des représentations qui guident l'action ; autrement dit, les représentations s'auto-renforcent car ce sont les mêmes qui parlent aux mêmes et s'enferment dès lors dans leurs visions.

b - Décalages de représentations

Cela nous conduit aux approches culturelles qui décrivent les conflits ou les alliances entre les logiques d'action organisationnelle, ainsi que les divergences ou les similitudes entre les représentations qu'elles sous-tendent³⁵.

Comme l'indique D. Martin³⁶, mettre en place une stratégie, c'est se situer dans un espace transactionnel influencé par les représentations des acteurs. On y dépend des contextes propres aux entreprises d'appartenance. Par exemple, à urgences technico-économiques, réponses tactiques ; à marchés plus stables, modernisations en douceur. Selon les relations sociales qu'instituent les dirigeants, les syndicats sont des partenaires ou des ennemis actifs, voire des exclus indirects au nom de rapports personnels avec les salariés. Bien sûr, les cultures des entreprises sont importantes. Certaines sont plutôt réactives, basées sur le paternalisme ou l'autocratie ; d'autres veulent aménager l'existant avec des enjeux de paix sociale ; d'autres enfin misent sur le développement des hommes, non sans de nombreuses divergences de points de vue.

Pour F. Belle³⁷, toute implantation d'outils en gestion des hommes doit s'articuler avec les cultures internes ; car les systèmes déjà présents sont imprégnés de ces cultures : "La GRH doit elle aussi s'occuper de

culture, non dans le sens volontariste des promoteurs d'une "gestion culturelle", mais dans le sens d'une connaissance des salariés, de leurs attachements, de leurs croyances et de leurs symboliques. Si elle a d'abord pour mission de servir une stratégie productive, la GRH est aussi une réponse culturelle au problème de l'intégration des salariés ; les pratiques de gestion agissent non seulement au niveau économique, en traitant des avantages accordés au personnel en contrepartie de son travail, mais aussi au niveau psychologique, en favorisant plus ou moins l'engagement personnel et au niveau culturel en incarnant certaines valeurs³⁸.

Changer, c'est donc passer par l'interprétation du cadre culturel dans lequel les structures et les outils vont être implantés. C'est accepter une certaine contingence, au nom des problématiques dont il a été question au début de cet article et dont on a vu qu'elles conditionnaient les pratiques. Par exemple, les associations outils <—> structures sont à mettre en rapport avec les configurations³⁹ particulières d'organisations, que celles-ci soient le résultat de décisions réfléchies ou d'émergences progressives.

Mais pour évoluer, il faut que puissent émerger de nouvelles représentations. C'est difficile car l'urgence à produire oriente souvent vers le court terme, poussant au pragmatisme étroit et à la segmentation du travail⁴⁰. Tout dépend de l'existence ou non d'acteur(s) de changement.

B - Acteurs engagés dans les implantations nouvelles

a - Aspects généraux

L'acteur de changement est en général un collectif composé, en proportions variables, de managers (à différents niveaux), d'intervenants extérieurs (consultants, auditeurs, vendeurs de techniques) et d'agents opérationnels (groupes institués, dans des contextes participatifs, ou minorités actives au sens de Moscovici⁴¹, dans les autres cas).

Cette description est une façon d'intégrer tous les cas de figure ; au demeurant, l'agent peut être une personne solitaire ; mais il y a des aspects politiques, techniques et psycho-sociaux qu'il faut pouvoir assumer de toute manière. Dans les faits, plus le changement exige d'énergie et de traitements complexes, plus l'agent de changement gagne à être un collectif "varié"⁴².

L'agent de changement est lui-même traversé d'enjeux techno-économiques (degré de compétence, par exemple) et socio-politiques⁴³ (perceptions, intérêts personnels qui induisent son degré d'implication). On en trouvera l'illustration dans le schéma II de la page suivante.

Il y a des aspects liés au savoir-faire et d'autres aux jeux de pouvoirs : ces derniers touchent aux tensions traditionnelles entre les acteurs dominants de l'organisation, les autres salariés et leurs représentants (sur ce point, on relira tous les cas de figure cités par H. Mintzberg⁴⁴), mais aussi aux conflits de distribu-

tion des tâches entre cadres opérationnels, direction générale et responsables des ressources humaines⁴⁵.

b - Lieux et méthodes de pilotage

Tout changement doit pouvoir être piloté dans ses aspects politiques, technologiques et psycho-sociaux⁴⁶. En gestion des ressources humaines, les nouvelles technologies trouvent une application d'autant plus rapide que ceux qui les mettent en œuvre ont un statut reconnu, la compétence requise et les moyens d'agir⁴⁷ (condition de niveau 1). Mais l'environnement doit s'y prêter ou être aménagé en conséquence (condition de contexte, ou de niveau 2).

Les décideurs doivent s'appuyer sur une minorité consciente des enjeux, qui sera capable de trouver des solutions ou d'élaborer une stratégie ; ce peut être la DRH, mais aussi des consultants extérieurs ou des groupes internes favorables aux changements⁴⁸. Les choix peuvent être imposés en cas de pouvoir fort et si les objectifs sont jugés désirables ou peu importants ; dans les autres situations, il vaut mieux les négocier⁴⁹.

Beaucoup d'observateurs⁵⁰ ont montré que les acteurs du changement devaient être situés, en même temps, à différents niveaux de l'organisation ; cela crée une variété systémique de contrôle, distribue les énergies de réalisation et produit d'emblée un réseau d'implications et d'emprises par rapport aux transformations. D'où les idées de maillage ou de va-et-vient entre impulsions locales et coordinations centrales. Mais tout dépend, au fond, des configurations de pouvoirs et des types de décision⁵¹.

Enfin, divers auteurs insistent sur les influences marginales qui servent de catalyse à l'implantation de nouvelles structures. Pour Hatchuel⁵², par exemple, les organisations évoluent par genèse et métamorphose des acteurs qui les composent ; mais les poussées en avant sont souvent provoquées par des systèmes transversaux de régulation, leur disponibilité à saisir ce qui change étant plus grande que celle des dirigeants pris dans les tâches opérationnelles.

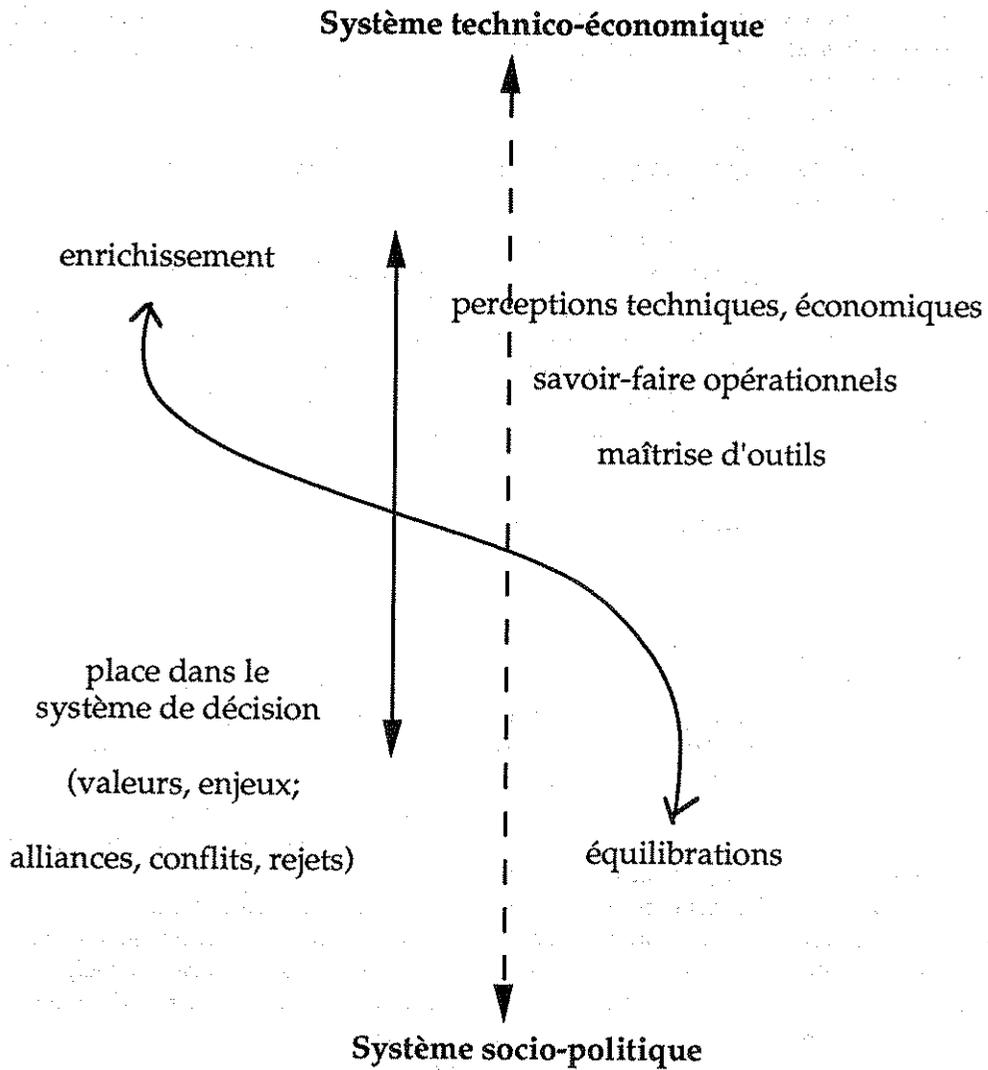
c - Place des hommes de la fonction RH

A quelles conditions et niveaux les hommes de la fonction ressources humaines participent-ils aux transformations internes (principes d'action, outils, pratiques sociales) ?

En théorie, ils peuvent être à la fois des stratèges (s'ils ont les moyens politiques d'une information et d'une action à portée globale), des techniciens (en tant qu'importateurs ou créateurs de savoir-faire), des hommes de processus (s'ils guident et stimulent les changements dans leurs aspects psycho-sociaux), des utilisateurs (dans la mesure où ils devront gérer ce qui est mis en place). En pratique, leur place est composite et fort variable.

Pour D. Martin⁵³, les hommes du personnel n'échappent à la dépendance que s'ils mobilisent des capacités stratégiques dans leur organisation ; mais ils n'en ont pas toujours les moyens ou l'espace politique⁵⁴.

Schéma II



Depuis la crise, le professionnalisme tend à s'imposer comme modèle du comportement de l'acteur dans l'entreprise. Être professionnel, c'est se distinguer de l'amateur ; c'est disposer d'outils et de méthodes qui "spécialisent" et rendent crédible, dès lors qu'on acquiert le statut de technicien irréprochable. En gestion des hommes, le métier n'est pas facile ; il revient souvent à résoudre des problèmes complexes dans des situations particulières ; il faut pouvoir équilibrer entre une référence professionnelle et une intégration organisationnelle. Et cette intégration dépend des positions concrètes. Pour ceux qui sont aux avant-postes de la gestion quotidienne, le problème est surtout de se faire écouter des opérationnels. Les stratèges ont, quant à eux, un rapport d'alliance et même de loyauté avec les directions dont ils dépendent.

La restructuration profonde de l'appareil industriel s'effectue dans une transformation des rapports sociaux, avec dérégulation des marchés de l'emploi, affaiblissement syndical et incertitudes juridiques ; on note une montée des individualismes et une précarisation de certaines formes de liens sociaux. Face à de tels mouvements, le poids des responsables du personnel est faible.

En France, l'élaboration des politiques sociales leur a le plus souvent échappé. Pour l'instant, les choses ne changent guère, à ceci près que l'interaction des acteurs devient plus complexe ; certains responsables sociaux commencent à pouvoir intervenir, non pour décider des cadres d'action, mais pour contribuer à la réussite ou à l'échec des politiques. Ils contrôlent les mises en œuvre et l'arbitrage des moyens. En outre, avec l'accroissement des incertitudes, la façon dont ils gèrent les réalisations produit des effets d'amplification qui influencent à leur tour les orientations générales.

De ce qui précède, on voit la fragilité relative des directions des ressources humaines à l'égard du changement. Elles courent un double risque. Soit elles restent en marge des besoins stratégiques en matière de ressources humaines, en laissant le terrain aux responsables opérationnels, aux directions générales et à leurs consultants. Soit elles utilisent des modèles et des outils comme une source d'affirmation, indépendamment de leur pertinence organisationnelle⁵⁵ ; ce peut être alors aux dépens de la crédibilité à long terme de la fonction.

Pour échapper à ces risques, les responsables des ressources humaines font bien de s'inscrire dans le réseau stratégique de leur organisation, en créant des liens opératoires avec toutes sortes d'agents de changement potentiels⁵⁶.

Sinon, d'autres acteurs prennent en main les transformations nécessaires, y compris dans les pratiques liées à l'organisation des hommes et à leur gestion.

C - Problématiques fondamentales : l'acceptation, la négociation ou l'apprentissage collectif

a - L'acceptation

Résumons maintenant les enquêtes effectuées sur les changements organisationnels et leurs résultats⁵⁷. Les implantations ont d'autant plus de chances de réussir que le changement est vécu comme nécessaire, réalisable, authentique et contrôlable. Ces aspects renvoient au thème de l'acceptation sous-jacente.

Sans le sentiment d'une certaine nécessité (contraintes inéluctables, opportunités à ne pas perdre, problèmes requérant des solutions), l'énergie à mobiliser pour le changement est trop faible.

De son côté, l'idée que le changement est ou non réalisable vient des degrés de liberté en matière de structures ou de moyens d'action : alternatives technologiques, budgets ou temps disponibles, possibilités d'intervenir à partir ou en dépit de la réglementation interne. En outre, il faut trouver de l'énergie potentielle parmi les personnels concernés.

Pour le dire autrement, il convient de vérifier à la fois :

- la fonctionnalité (F) de l'implantation, c'est-à-dire sa valeur supposée par rapport aux formes et aux objectifs organisationnels ;
- son opérationnalité (O), c'est-à-dire les possibilités concrètes de sa mise en place. Compte tenu des moyens présents, le projet peut-il s'appliquer ? A-t-on les compétences, l'énergie ou le temps de l'inscrire dans les comportements habituels de travail ?

Si F (+) et O (+), les projets sont attractifs et réalistes ; si F (-) et O (-), ils ont tendance à être rejetés. Si F (+) et O (-), les projets semblent utiles, mais on parvient mal à faire appliquer ; si F (-) et O (+), les projets marchent bien, mais on se demande à quoi ils servent.

Venons en dès lors à l'*authenticité*. Elle suppose qu'on tienne compte au mieux des caractéristiques du milieu d'implantation : aspects du travail, dimensions organisationnelles, façon dont les gens de terrain posent les problèmes. C'est difficile en gestion des ressources humaines, car les éléments personnels et structurels heurtés par un changement sont vite nombreux. Dès qu'on dissocie le dire et le faire, il y a des conséquences immédiatement négatives chez les salariés (perte de confiance, fermetures relationnelles, jeux de double langage et blocages paradoxaux)⁵⁸. Il faut donc assurer une certaine constance, en donnant un sens et une explication crédible aux efforts demandés et en assurant une continuité d'action, notamment par la stabilité relative des équipes chargées de mettre en œuvre les projets.

Dans un processus de changement, chacun doit pouvoir réaliser un minimum d'aspirations ou de projets personnels à partir des marges de manœuvre organisationnelle. Le cadre d'action et les orientations-clefs doivent s'ouvrir à l'implicite et aux incertitudes, bref

à des états flexibles qui laissent place à toutes sortes d'ajustements⁵⁹.

A cet égard, il faut permettre au changement d'être *multi-contrôlé*. L'un des moyens les plus intéressants, c'est de faire que les pratiques ou les outils implantés puissent avoir des *opportunités multiples*. Ce que le changement amène avec lui aura d'autant plus d'intérêt qu'il sera utile au plus grand nombre. Il ne faut pas s'inquiéter de la complexité des usages, à condition qu'il n'y ait pas d'incohérences majeures. Dans certains cas, les nouvelles techniques peuvent être une source foisonnante de moyens d'expression, d'apprentissage ou d'action, avec des registres variables et des enjeux diversifiés.

Notons d'ailleurs l'importance de ne pas tout expliquer sur le potentiel d'usage des outils. Les gens aiment bien les avantages implicites ; ils les créent ou les trouvent au sein des jeux qu'ils construisent entre accords et désaccords, entre utilisations officielles et emplois marginaux des instruments qu'on leur propose. Quelquefois, leur adhésion aux objectifs technico-économiques passe par des formes de contre-pouvoir ou d'adaptation conflictuelle ; par exemple, certains agissent pour l'organisation, mais contre telle personne ou tel groupe. Le flou permet aux différentes représentations de coexister dans un espace plus large que celui imposé par une clarification partielle et unilatérale⁶⁰.

Les enjeux que nous indiquons correspondent aux préconisations actuelles de la sociologie et de la psychosociologie appliquées aux organisations. Par exemple, R. Sainsaulieu⁶¹ souhaite que les systèmes organisationnels puissent engendrer la coexistence des différences et, bien sûr, la faire vivre, au lieu d'installer des conformismes appauvrissants. De son côté, P. Tap⁶² montre que les hommes oscillent entre deux aliénations : l'excès de normes et l'insuffisance de repères ; l'organisation doit les aider à construire leur identité professionnelle, à partir de différenciations (rejets, prises de distance, etc.) et d'intégrations (adhésions, accords, etc.) ; ce processus aboutit à ce que cet auteur appelle l'articulation coopérative des différences.

Revenons sur les deux niveaux de transactions à gérer, quand on veut adapter un outil ou une structure d'action⁶³ :

- le premier, de mode empirique, touche aux réalités opérationnelles ; il renvoie aux processus concrets de choix, d'insertion et de mise en usage des outils ; c'est la création d'une *opérationnalité*.
- le second, d'ordre symbolique, constitue le langage à partir duquel les acteurs vont s'entendre sur ce qu'il faut réaliser ; c'est un partage de significations, d'orientations et de logiques d'action qu'il faut construire par des communications et des ajustements réciproques ; cela fait référence à notre idée de *fonctionnalité*.

Au fond, les outils ne sont intégrés que s'il y a un minimum de cohérence entre les aspects pratiques

("ce qui se passe") et leurs contrepoints symboliques ("la valeur et le sens culturel ou politique de ce qui se passe").

b - La négociation

Par rapport aux implantations à effectuer, la négociation est probablement une des méthodes les plus appropriées ; elle répond à la fois aux besoins d'une construction progressive des choix (telle qu'observée dans les transferts technologiques) et à ceux d'un ajustement socio-politique entre les acteurs (comme l'enseigne l'analyse stratégique). Mais il faut que les partenaires n'aient pas de relations trop déséquilibrées ni de buts inconciliables. Pour R. Tessier⁶⁴, la négociation est indiquée quand les protagonistes d'un changement :

- ont des marges de manœuvre et une certaine influence les uns sur les autres ; sinon, les logiques observées sont plutôt d'imposition, de manipulation, de pression ou de persuasion pour les dominants ; et de contestation, de subversion, de revendication ou de demande pour les dominés ;
- partagent un mélange de convergences et de divergences, sur le plan des enjeux personnels ; s'il y a trop de divergences, on aboutit à des confrontations sans espoir de construction commune ; s'il y a surtout des convergences, il suffit de coopérer, ce qui conduit à n'utiliser que des modèles de transfert technologique sans passer par des arbitrages socio-politiques⁶⁵.

Il y a deux sortes d'habileté en matière de négociation. La première est d'assimiler le plus possible d'outils, de processus et d'alternatives organisationnelles. Par là, on développe son répertoire de paradigmes, c'est-à-dire de cadres implicites pour le diagnostic et l'action⁶⁶. On instrumentalise les échanges. Cela permet d'avoir du répondant face à la demande et des solutions de rechange au cours des discussions.

La deuxième forme d'habileté concerne les savoir-faire relationnels. Il s'agit des aspects pragmatiques⁶⁷, qui permettent de s'adapter aux caractéristiques des interlocuteurs ou aux micro-cultures de leurs groupes de référence. Par là, on trouve les langages adaptés aux référentiels empiriques et symboliques dont il a été question plus haut.

c - L'apprentissage collectif

Concluons sur l'opportunité que les nouvelles techniques ou les nouveaux modèles soient introduits comme des formes d'apprentissage collectif. Ils conduisent alors à réorganiser les savoir-faire et les pratiques en matière de gestion. On peut s'inspirer de M. Bergadaà, pour qui l'enseignement de la gestion demande une pédagogie d'adaptation active, selon quatre caractéristiques⁶⁸ :

- ce qui est appris doit l'être dans un *sens générique* ; un savoir doit se concrétiser rapidement, mais ne pas se cantonner à des techniques plongées dans l'immédiat et donc liées à des situations partielles

ou temporaires ; il doit être apte à créer autant de formes particulières que le demanderont les réalités successives, en partant de représentations de base et de principes fondamentaux ;

- ce qui est introduit doit l'être dans un *contexte critique*, en tenant compte de l'évolution des théories et des méthodes issues des champs auxquels puise habituellement la gestion ;
- ce qui est implanté doit pouvoir être *évolutif*, tout en facilitant *l'interactivité* ; il faut que les outils et les structures favorisent l'affrontement constructif des différentes personnes impliquées dans une organi-

sation ; le management est l'expression de la tension créative entre différents groupes d'acteurs. En définitive, on équilibrera l'expertise (issue d'ailleurs, pour beaucoup, d'une expérience⁶⁹ intégrée au jour le jour pendant de longues années) et le contact⁷⁰ avec les situations concrètes. L'expertise appréhende les nouveaux outils à partir de la connaissance acquise, dans un rapport dynamique avec les opportunités que ces outils représentent. Le contact ouvre aux interactions. Il fera que les implantations nouvelles seront discutées, contestées, puis intégrées après transformation par l'action collective.

NOTES

- 1 A cet égard, nous utiliserons nos propres expériences d'intervention dans le domaine (une dizaine de sites depuis 4 ans), ainsi que nos échanges multiples avec des praticiens ou des étudiants impliqués dans des projets de changement ; les buts des uns et des autres ont été d'implanter, de renforcer ou d'aménager divers aspects de la gestion des ressources humaines.
- 2 Comme on le verra dans cet article, nous avons surtout tâché de mettre en rapport des champs théoriques en cours et des explorations empiriques déjà effectuées ; de nombreux documents existent dans ce domaine, mais avec des orientations partielles ; il nous a semblé important de contribuer à un travail d'harmonisation ; l'article doit être considéré comme une première ébauche de ce projet.
- 3 Cf. notre article : "La gestion des hommes, une création sous contraintes", Cahier de la Recherche, IAE de Lille, 1990.
- 4 C'est ce que souhaite l'école québécoise de Ressources Humaines : cf G. Guérin, J.Y. Le Louarn, T. Wills, "L'intégration des ressources humaines à la planification d'entreprise", Gestion, nov. 1988 ; ou M. Audet, "La fonction ressources humaines à un avenir", Gestion, fév. 1990. Pour un modèle théorique des interactions entre planification stratégique et réflexion prospective sur les ressources humaines, on peut se reporter aux travaux de D. Ulrich, A. Geller, G. De Souza, "A strategy, structure, human resource database, OASIS", Human Resource Management, printemps 1984.
- 5 Voir P. Tabatoni et P. Jarniou, A.C. Martinet, R.A. Thiétart, etc.
- 6 Cf. M. Raimbault, J. M. Saussois, "Organiser le changement", éd. d'Organisation, 1983. Voir aussi J. L. Denis, F. Champagne, "Pour comprendre le changement dans les organisations", revue Gestion, février 1990 ; ces auteurs distinguent cinq groupes de modèles : le type "hiérarchique", qui suppose une décision rationnelle (avec primat de l'expertise et de l'objectivité) ; le "développement organisationnel", qui demande une décision concertée (avec échanges intersubjectifs) ; "L'adaptation psychologique", dont le ressort est un travail complexe sur le développement des capacités d'apprentissage ; "les facteurs situationnels", qui exigent une prise en compte des contraintes structurelles de l'organisation et de ses environnements ; "la négociation politique", dont le but est d'obtenir des accords, des conciliations ou des équilibres d'influences propices au changement désiré.
- 7 Cela exige des réorganisations cognitives bien décrites déjà par J. Piaget, "études sociologiques", Genève, Droz, 1965, pp. 90 et suivantes. Voir aussi P. Dionnet et G. Ouellet, sur "la gestion des équipes de travail", éd. G. Morin, 1981 ; il faut pouvoir dépasser "les crises d'opinion", c'est-à-dire "l'affrontement de perceptions qui, de prime abord, s'excluent mutuellement", p. 32 ; concrètement les membres d'un groupe doivent apprendre à "redéfinir conjointement la situation", à partir de "l'information générée par leur affrontement".
- 8 Divers chercheurs ont montré, en termes d'implantations d'outils, qu'il fallait ouvrir les référentiels utilisés habituellement afin d'imaginer l'action avec plus de pertinence opérationnelle ; par exemple, c'est ce qu'a fait O. Ortsman, "changer le travail", Paris Dunod, 1977, pour élargir l'idée d'organisation et de répartition des tâches ; plus récemment, c'est ce que montre L. Mallet, en "gestion prévisionnelle de l'emploi", éd. Liaisons, 1990.
- 9 Cf. notre article, "des apories du décideur à l'expérience de l'action", Cahier de la Recherche, IAE de Lille, 1990.
- 10 Cf. A. Desreumaux : "agir sur une réalité complexe, comme l'est toute organisation, ne se conçoit pas sans référence à des modèles qui rendent compte, dans la mesure du possible, des interrelations entre variables et mettent l'accent sur la nécessité d'intégrer des sous-systèmes", citation tirée de "à propos de la culture, ou de l'amnésie et de quelques autres travers de certains chercheurs en gestion", Cahier de la Recherche, IAE de Lille, 1986. L'auteur décrit quelques travers liés à l'importation de modèles en organisation, sans qu'on ait vérifié le contexte, la pertinence des choix et le potentiel d'assimilation de la structure réceptive.
- 11 Selon la théorie des "niveaux logiques" de B. Russel, adaptée par G. Bateson dans "les catégories de l'apprentissage et de la communication", in "vers une écologie de l'esprit", T. 1., pp. 253-282 :
degré I : on change à l'intérieur d'un cadre réglementaire donné (sans toucher à l'organisation technico-économique ni aux représentations majeures, ni aux rapports de pouvoir essentiels) ;
degré II : on modifie le cadre réglementaire à l'occasion du changement ; cela peut se faire plus ou moins profondément, depuis la modification de certaines règles sans toucher au système causal qui habituellement les produit, jusqu'à la modification de cet environnement et donc des "règles de production des règles".
En gestion des ressources humaines, beaucoup de pratiques sont très reliées ; il est rare de pouvoir agir à un degré I, sans que cela conduise à des besoins d'ajustements de degré II (à des profondeurs parfois bien plus grandes qu'on ne l'aurait supposé) ; il y a diverses applications d'un tel principe, par exemple celle d'I. Orgogozo dans l'ouvrage qu'elle a écrit avec H. Sérieyx, "changer le changement", éd. Seuil, 1989.
- 12 L'échec de nombreux cercles de qualité vient de ce que les

- processus d'apprentissage acquis à travers cette technique finissaient par créer l'envie interne de faire évoluer la distribution des tâches, les attendus culturels et le jeu des pouvoirs ; si cela devenait menaçant pour la structure en place, celle-ci tendait à bloquer la tendance ; la structure dès lors s'essouffait, faute de porter un potentiel de transformation.
- 13 Si l'on en croit des travaux comme ceux de G. Hofstede, "les différences culturelles dans le management", éd. d'Organisation, 1987.
- 14 Voir (a) R. Larue de Tournemine, "stratégies technologiques et processus d'innovation", éd. d'Organisation, 1991 ; (b) B. Lempen, "les enjeux politiques et sociaux de l'informatisation", éd. d'Organisation, 1990.
- 15 Par exemple, on a beaucoup étudié la "diffusion des innovations", en termes de canaux, de délais ou d'acteurs concernés. Les systèmes récepteurs sont soit pionniers, soit innovateurs, soit membres de la majorité tardive, retardataires ou réfractaires. L'introduction se fait par des stades successifs allant de la prise de conscience à l'adoption, en passant par l'attraction et le choix. Dans sa structure, la diffusion est le plus souvent hiérarchique et segmentée, c'est-à-dire qu'elle n'a pas la même forme, le même rythme ou le même impact partout. Enfin, certaines caractéristiques accroissent le rythme d'adoption : l'essayabilité, l'avantage perçu par rapport à ce qui existait auparavant, le fait d'en voir rapidement les effets et bien sûr la compatibilité relative avec les systèmes en place et les compétences des utilisateurs. Tout cela est très clairement exposé par H. Mendras et M. Forsé dans leur chapitre sur la "diffusion des innovations", in "le changement social", éd. A. Colin, 1983.
- 16 Cf le modèle synthétisé par A. Gosselin et A. Dupras, "la gestion des changements radicaux en GRH", communication au congrès AGRH de Bordeaux, novembre 1990. On y montre à quelles conditions la gestion des ressources humaines peut changer ses pratiques. Les facteurs de réussite du changement tiennent à sa nature (notamment son degré de force ou de radicalité), à son contenu (c'est-à-dire les pratiques et outils implantés), au contexte dans lequel il s'opère (les aspects culturels, politiques et techno-structurels de l'organisation). Ils sont liés aussi au processus d'implantation.
- 17 Ces derniers fixent les règles du jeu, indiquent les contraintes directrices, bref construisent un champ de cohérence et d'orientation. Cf. V. de Gaulejac, M. Bonetti, J. Fraisse, "l'ingénierie sociale", Syros Alternatives, 1989 ; en GRH, de tels modèles ont été importés, dans une version plus techniciste, par G. Le Boterf : "le schéma directeur des emplois et des ressources humaines", éd. d'Organisation, 1988 et plus récemment, "l'ingénierie de la formation", éd. d'Organisation, 1990 ; cet auteur a d'ailleurs bâti sa méthodologie sur des approches de développement, en rapport avec des transferts de technologie, cf "l'ingénierie des projets de développement", éd. Agence d'Arc, Montréal, 1986.
- 18 Le management de l'incertitude exige un certain désordre, mais avec des va-et-vient circulaires qui sont traduits par des termes comme "polycellulaire", "maillage", "réseau". Nous traiterons de cela dans une logique de spirales rétroactives, décrite plus loin. Par ailleurs, on est en train de redécouvrir la fonction "managériale" de Schumpeter et de mettre en valeur l'aspect "entrepreneur" des dirigeants (dans la typologie de I. Adizes), voire "l'intrapreneurship" des salariés ; c'était déjà perceptible dans la thématique du "joueur" de Mc Coby ; en sociologie de l'action, c'est la gestion des espaces d'incertitude amorcée par Crozier, avec une hypothèse de "déblocage social" ; ou encore, c'est le "bricolage créatif" exposé par N. Alter.
- 19 Cf. Y. Gasse, "le processus d'adaptation des technologies nouvelles par les PME", doc. de travail 83-07, U. de Laval, Québec. L'auteur fait par ailleurs une analyse assez complète des phases d'implantation ; il montre que les facteurs favorables à l'adaptation technique varient selon ces phases : perception du besoin → recherche et identification de nouvelles techniques → sélection d'une technologie appropriée → acquisition et introduction → adaptation et implantation → résultats et impacts.
- 20 Par exemple, J. Mèlèse analyse les dysfonctionnements organisationnels à partir d'enjeux technico-économiques, mais avec beaucoup d'études comportementales ; cf. "approches systémiques des organisations", éd. hommes et Techniques, 1979. Voir aussi, dans une même perspective, M. Gervais, "système budgétaire et animation des hommes", Encyclopédie de Gestion, éd. Economica, 1989.
- 21 Comme le souligne H. Landier, "management : la nouvelle langue de bois", ANDCP Personnel, déc. 1989, il faut se méfier des "effets de mode" qui obscurcissent le champ de vision. Certains s'efforcent de vendre des modèles ou des techniques comme des produits commerciaux sur un marché, en les présentant bien sûr comme des innovations techniques irréversibles. Du côté des acheteurs, les opportunités subjectives ne manquent pas : les changements s'inscrivent dans une espérance de "pouvoir", de "visibilité organisationnelle" ou de "reconnaissance" ; certains ont soif de médiatisation et croient au discours comme équivalent de l'action ; d'autres cherchent à flatter leur "professionnalisme", en achetant de prétendues "recettes" qu'ils pensent pouvoir substituer à l'effort ; cet effort serait plus efficace mais il fait peur ; il menace d'impliquer, de demander du temps, etc. Du côté de l'offre, les principaux opérateurs sont : les cabinets de consultants et les organismes de formation, les écoles de gestion, les revues spécialisées ainsi que les organisations professionnelles patronales ; ils participent de façon plus ou moins habile à la diffusion des "idées nouvelles" ; le problème est que la pression commerciale supplante souvent les conseils expérimentés ; en conséquence, les innovations tendent à se dégrader :
- le "sur-mesure" laisse place au "prêt-à-porter", avec tous les risques que cela suppose ;
- les discours ne sont guère incarnés, ce qui les met en décalage avec la réalité vécue.
- 22 Y. Reale, Y.F. Livian, "des structures favorables à l'innovation", RFG, janvier 1980.
- 23 J. Gautrat et J. L. Laville ont fait un constat semblable, par rapport aux instruments et aux dispositifs de participation. D'après leurs enquêtes, la qualité des échanges et la nature des informations traitées dans le cadre des procédures participatives dépendent moins des dispositifs choisis (outils, procédures) que des contextes, humains, techniques et relationnels où ils s'inscrivent. Autrement dit, ce sont les espaces participatifs qui conditionnent l'accueil et l'impact des techniques de participation. Cf. "management participatif et expression des salariés", étude CNRS-IRESO, 1989, disponible au CRIDA, Centre de Recherche et d'Information sur la Démocratie et l'Autonomie, 1, rue des Epinettes, 75017 Paris.
- 24 Cf. Y. Lasfargue, "technologies nouvelles, nouveaux exclus ?", Futuribles, n° 136, oct. 1989.
- 25 Voir, par exemple, R. Tessier : "le sens de la complexité dans les organisations", p. 66, in "changement planifié et développement des organisations", éd. IFG-EPI, 1973 ; ce n'est pas sans faire écho avec le bon sens commercial, cf H. M. Goldman, "l'art de vendre", éd. Delachaux et Niestlé, 1981 : "il n'y a guère qu'une façon de lancer les nouveautés, c'est de les présenter comme la simplification ou le développement (et non comme le changement) d'une habitude donnée" ; à cet égard, l'attrait de la mode pour la mode touche moins de gens qu'on ne le croit, et c'est plus une attraction superficielle qu'un véritable accord pour intégrer l'offre et transformer son comportement ; moins on insiste sur la nouveauté, sur le caractère révolutionnaire d'un outil, plus il aura de chance de trouver preneur", pp. 37-38.
- 26 R. Michon, L. Gingras, "le processus d'implantation des systèmes d'information : l'approche traditionnelle et les approches itératives", revue Gestion, novembre 1986.
- 27 Cf. A. Desreumaux, "structure", in encyclopédie de gestion, éd. Economica, 1989.
- 28 R. Miller et M. G. Bédard, "le design organisationnel", in "la

- direction des entreprises", R. Miller, éd. Mc Graw-Hill, 1985 ; voir aussi l'article du même nom, de M. Capet, dans l'encyclopédie de gestion, o. c.
- 29 M. Crozier, E. Friedberg, "l'acteur et le système", éd. Seuil, 1977. Voir aussi J. Brillman "modèles culturels et performances économiques", éd. Hommes et Techniques, 1982, et R. Bosquet, "fondements de la performance humaine dans l'entreprise", éd. d'Organisation, 1989.
 - 30 Rappelons ici les thèses de J. P. Kotter, sur l'acquisition de pouvoir par les dirigeants (cf. "le management du pouvoir", in Harvard l'Expansion, fascicule "management") : on peut (a) donner une image de compétence ; (b) créer des sentiments de reconnaissance ou d'obligation ; (c) faire en sorte que les autres s'identifient à soi ou aux idées qu'on représente ; (d) posséder des ressources dont les autres ont besoin ou faire croire qu'on les possède.
 - 31 Cf. P. Naegel, "face à la non-décision, que faire ?", éd. Hommes et Techniques, 1987.
 - 32 K. Lewin, "psychologie dynamique", éd. PUF, 1959, ch. 9 intitulé "les frontières dans la dynamique des groupes" ; on trouvera de bonnes applications de cette thèse chez J. Dubost, "l'intervention psycho-sociologique", éd. PUF, 1987.
 - 33 C'est la démarche d'O. du Roy, dans "gérer la modernisation, clés pour un management socio-technique du changement", éd. d'Organisation, 1989 .
 - 34 Sur l'appropriation de la stratégie organisationnelle, les hypothèses et les façons de voir sont innombrables ; mais chacun est d'accord pour en souligner l'importance.
 - 35 Renvoyons, par exemple, aux "sociabilités professionnelles" de R. Sainsaulieu, qui sont les résultats concrets d'un constructivisme social et organisationnel (cf. K. E. Weick, "the social psychology of organizing", Reading M.A., Addison-Wesley, 1979 ; U. Windisch, "le prêt-à-penser, les formes de la communication et de l'argumentation quotidiennes", éd. L'âge d'homme (Cheminements), 1990 ; H. Bouchikhi, "structuration des organisations, concepts constructivistes et étude de cas", éd. Economica, 1990 ; F. J. Varela, "autonomie et connaissance", éd. Seuil, 1989 et "connaître : les sciences cognitives", éd. Seuil, 1989 ; P. Watzlawick et alii, "l'invention de la réalité, contributions au constructivisme", éd. Seuil, 1988. Les façonnages du réel ("représentations sociales", par exemple) conduisent à des aménagements plus ou moins déformants, illustrés par les approches ethnographiques, de type E. T. Hall ("le langage silencieux", éd. Seuil, 1984 ; "au delà de la culture", éd. Seuil, 1979), comme par les approches psychanalytiques, de type M. Kets de Vries et D. Miller ("l'entreprise névrosée", éd. Mc Graw-Hill, 1985), M. Pagès et alii ("l'emprise de l'organisation", éd. PUF, 1979) ou M. Selvini Palazzoli ("dans les coulisses de l'organisation", ESF, 1984).
 - 36 "Fonction ressources humaines : crise d'identité et gestion de la modernisation", Revue Française de Gestion, sept-oct 1989.
 - 37 "Cultures d'entreprise et gestion des ressources humaines : des synergies à développer", communication au colloque IAE de Strasbourg, octobre 1989.
 - 38 Sur ce point, cf. G. Guérin et D. Bouteiller, "la philosophie de gestion des ressources humaines : un outil de gestion ?", in AND-CP Personnel, février 1989.
 - 39 H. Mintzberg, "le management, voyage au centre des organisations", éd. d'Organisation, 1990.
 - 40 Ce qui est une entrave au "recadrage" des champs conceptuels.
 - 41 S. Moscovici, "psychologie des minorités actives", éd. PUF, 1979.
 - 42 Cf. la loi d'Ashby.
 - 43 A cet égard, on est souvent loin des souhaits d'H. Landier, o.c., c'est-à-dire d'un management fait d'humilité ("pas de solutions préétablies, seulement des expérimentations"), de disponibilité, de référence à des finalités plus globales que l'action elle-même (éthique, vision d'avenir).
 - 44 "Le pouvoir dans les organisations", éd. d'Organisation, 1988.
 - 45 Dans ce registre, voir G. Ville, F. Eyssette, "l'enjeu des ressources humaines", nouvelles éditions fiduciaires, 1988.
 - 46 P. Schwarz et G. Dewarrat, "le processus de réorganisation et d'innovation : acteurs et stratégies sociales", Direction et Gestion, mai 1982. Ces auteurs ont clairement décrit l'apport conjoint de trois instances : le promoteur de pouvoir, le promoteur technique et le facilitateur social, dans une logique d'interaction avec un "système client".
 - 47 A cet égard, cf. la thèse de L. Gosselin, "la fonction ressources humaines dans l'entreprise, perceptions et évolution, le cas du Québec", IAE de Lille, USTL, octobre 1991.
 - 48 Cf. J. Bonis, "pour des stratégies managériales du changement en entreprise", RFG, 1988.
 - 49 P. Morin, "pratiques du changement organisationnel", RFG, 1988.
 - 50 Par exemple G. Archier, H. Landier, I. Orgogozo, H. Sérieyx ; ou K. Ohmae, W. Ouchi par rapport au modèle japonais.
 - 51 Notamment, il faut voir si le pouvoir est plutôt concentré ou réparti et si les environnements sont plutôt stables ou perturbés ; cf J. P. Nioche, "la décision stratégique comme processus", 1983 cours HEC, repris dans les ouvrages collectifs du CESA, "pour une nouvelle politique d'entreprise", éd. PUF, 1985, et "stratégor", InterÉditions 1988.
 - 52 A. Hatchuel, "les savoirs de l'intervention", colloque de Cerisy, sur "les métiers de l'organisation", juin 1988.
 - 53 o. c., cf note 36.
 - 54 Par exemple, dans les grandes sociétés, leurs domaines d'intervention sont : (a) la gestion de l'emploi (mais plus pour des apports techniques que pour une véritable réflexion prévisionnelle), (b) la réorganisation du travail (mais sur des missions dérivées, ou en habillage social de décisions technico-économiques), (c) les politiques d'expression et de participation (dans un rôle qui cette fois peut être dominant).
 - 55 Malheureusement, c'est ce qui se passe dans certains de nos lieux d'interventions et dans maintes situations rapportées par nos étudiants.
 - 56 Notamment, ils jouent sur des rapports d'alliances entre fonctionnels et opérationnels ; bien sûr, il n'y a pas de connexions idéales, mais des arrangements spécifiques, des échanges de services plus ou moins durables, des mobilisations épisodiques.
 - 57 Cf. les textes déjà cités, mais aussi A. Bartoli et P. Hermel, "piloter l'entreprise en mutation", éd. d'Organisation, 1986, ou les travaux de l'ISEOR sous la responsabilité d'H. Savall ; on lira des synthèses comme : "the management of change and conflict", de J. M. Thomas et W. G. Bennis, Penguin Books, 1972, ou "développer l'organisation, perspectives sur le processus d'intervention", de A. Beaufilets et J.M. Guiot, éd. G. Morin, 1989.
 - 58 Cf. C. Beaucourt, P. Louart, "logiques individuelles et politiques de mobilisation en entreprise", communication aux journées de Strasbourg, octobre 1989.
 - 59 Voir la thèse de C. Beaucourt, "modèles d'ajustement en gestion des ressources humaines", USTL, IAE de Lille, décembre 1991.
 - 60 D. Linhart en donne de nombreuses illustrations dans son dernier ouvrage, "le torticolis de l'autruche", éd. du Seuil, 1991. Voir aussi les analyses de M. Liu, dont les "micro-cultures" sont en partie des "contre-cultures" à la fois intégratives et contestatrices, in "technologie, organisation du travail et comportements des salariés", Revue Française de Sociologie, avril-juin 1981.
 - 61 "Sociologie de l'entreprise et de l'organisation", éd. Dalloz, 1987.
 - 62 "La société Pygmalion ? intégration sociale et réalisation de la personne", éd. Dunod, 1988.
 - 63 P. Louart, C. Vignon, C. Beaucourt, F. Zaddem, "champs normatifs et modèles intégrés en gestion des ressources humaines", Cahier de la Recherche, IAE de Lille, 1989.
 - 64 "Relations de pouvoirs et structure des buts : une typologie des tactiques de changement social intentionnel", in R. Tessier et Y. Tellier, "changement planifié et développement des organisations", éd. IFG-EPI, 1973.
 - 65 Mais attention aux faux accords, qui cachent une impuissance à exprimer le conflit (par manque de mots, de concepts, sentiment d'interdiction, etc). Quand les tensions restent inconscientes, latentes ou démunies de paroles, on voit surgir des dysfonctionnements sans opposition apparente, ainsi que des conduites de séparatisme ou de retrait. D'où l'importance d'élu-

cider les inconscients culturels, à la fois pour en tenir compte et pour en transformer les formes irréalistes ; cf. la thèse de F. Zadem, "cultures inconscientes et dysfonctionnements organisationnels", IAE de Lille, USTL, décembre 1991.

66 Par exemple, le modèle d'Y. Dupuy et de P. Maurel "de l'informatisation dominée à l'informatisation négociée, un tableau de bord des processus d'informatisation", *Revue Française de Gestion*, mars-avril 1981.

67 C'est clairement décrit par L. Bellenger, cf. "la négociation", PUF, Que-Sais-Je et "stratégies et tactiques de négociation", éd. ESF-EME, 2 T., 1990-1991.

68 M. Bergadaà, "gestion et pédagogie", éd. Mc Graw-Hill, 1990.

69 Sur les liens entre expertise, expérience et intuition, voir

M. Prietula et H. A. Simon, "les experts parmi vous", *Harvard l'expansion*, automne 1989.

70 Cette notion d'équilibre est rappelée par M. Bosche, "répartissez la gestion des ressources humaines", *Harvard l'expansion*, été 1989 : " Depuis vingt ans, la gestion des ressources humaines s'est enrichie de nombreuses dimensions. Devenue complexe, elle a dû éclater en une pluralité de sous-fonctions spécialisées qui communiquent mal entre elles et perdent leur relation avec le terrain. Voulant accéder à un statut stratégique par la technicité, la gestion des hommes ne doit pas négliger, paradoxalement ce qui la rend spécifique, c'est-à-dire le contact avec les individus de l'entreprise".