Frontières de l'organisation et frontières de la GRH : l'entreprise diffuse en Europe du Sud

Didier Cazal

Groupe EIA - Marseille

RESUME

La grande entreprise reste la référence dominante, aussi bien en matière de stratégie et d'organisation que de GRH. Certaines grandes entreprises mettent en oeuvre une décentralisation croissante, les transformant en réseaux, ou constellations de quasi-entreprises, largement autonomes. A l'inverse, les PME mettent en place des formes de coopération et de synergie nouvelles, sur une base localisée (districts industriels au sens marshallien) ou non (partenariat étroit entre entreprise, sous-traitants, fournisseurs, distributeurs, consultants, prestataires de services..., voir le "modèle" Benetton). Si la référence à la grande entreprise reste pertinente en Amérique et Europe du Nord, par contre, en Europe du Sud, les PME représentent une part essentielle des organisations et de la population active. Quelle GRH pour de tels réseaux ?

La GRH reste encore prisonnière des références à la grande entreprise, malgré des efforts pour prendre en compte la nécessité de décentralisation, d'externalisation, et plus généralement d'intégration des environnements de l'entreprise dans la démarche et les politiques menées. Les réseaux de PME s'avèrent alors problématiques du point de vue de la GRH : en raison de la taille des unités, mais surtout en raison de la dissolution des frontières de l'entreprise. On peut envisager à partir de là un renouvellement et un enrichissement de la GRH dans plusieurs directions, à partir des expériences d'entreprises du Sud de l'Europe (Espagne et surtout Italie) :

- la définition et la mise en place de la stratégie (en raison du caractère crucial de la flexibilité et des compétences) ;*
- les questions et les choix d'organisation (recours à des ressources humaines internes, externes, "souterraines", non salariées) ;*
- la conception et la mise en oeuvre des systèmes d'information et de coordination-contrôle (fonctionnement par objectifs, par projets...) ;*
- la contribution au processus d'innovation, à la gestion de la qualité.*

Plus généralement, les réseaux invitent à envisager autrement de nombreux aspects de la GRH : gestion de l'emploi, de la communication "interne", de la mobilité, des rémunérations...

FRONTIERES DE L'ORGANISATION ET FRONTIERES DE LA GRH : L'ENTREPRISE DIFFUSE EN EUROPE DU SUD

Ce papier a pour objectif d'amorcer quelques pistes de recherche et de réflexion. Autour du thème des réseaux d'entreprise, il invite à une réflexion sur les perspectives de la GRH dans ses rapports avec d'autres disciplines de gestion, comme le management stratégique et la théorie des organisations, et sur les conceptions de l'entreprise et de ses rapports avec le tissu économique, social, culturel et politique dans lequel elle est immergée.

-I- GRH ET FRONTIÈRES DE L'ENTREPRISE

La GRH reste encore largement prisonnière des références à la grande entreprise, malgré des efforts pour prendre en compte la nécessité de décentralisation, d'externalisation, et plus généralement d'intégration des environnements de l'entreprise dans la démarche et les politiques menées. Quelques causes peuvent être identifiées : la visibilité de la fonction RH dépend en partie de la taille du service, donc de celle de l'entreprise, le développement économique et celui des sciences de gestion a longtemps reposé sur le modèle de la grande entreprise, les Etats-Unis ont longtemps fourni le modèle de référence en ces matières. La conception classique de la fonction repose donc sur des environnements internes, scientifiques, économiques et culturels dont la spécificité a été oubliée.

La GRH ne peut certes ignorer totalement son environnement propre ni celui plus large de l'entreprise elle-même. Néanmoins les "trente glorieuses" se sont notamment caractérisées par des environnements assez favorables pour les entreprises, notamment quant aux marchés de l'emploi et des biens et services, facilitant l'oubli des environnements.

Le renversement de la conjoncture depuis le milieu des années soixante-dix a contraint à une prise en compte plus poussée de ces environnements. Néanmoins, plus spécifiquement pour la GRH aujourd'hui, celle-ci nous semble encore au mieux implicite, souvent insuffisante.

Les marchés de l'emploi, particulièrement perturbés, constituent un premier niveau d'environnement, déterminant pour les activités de recrutement bien sûr, encore faut-il pouvoir aborder leur diversité et leur fragmentation, leurs dimensions spatiales et leurs évolutions complexes.

Le marché de la formation, à la fois en croissance et en crise, constitue également un élément important de l'environnement, comme les relations avec les services publics et administrations. Enfin, en matière de relations sociales ou industrielles, malgré un récent recentrage sur l'entreprise, il est clair que l'entreprise n'est pas seule maître à bord et que de nombreux facteurs, acteurs ou politiques externes à la seule entreprise conditionnent son climat social.

Encore cette prise en compte nous paraît-elle insuffisante, dans la mesure où elle n'envisage les relations de l'entreprise à son environnement que comme influence de ce dernier. Les approches en termes de contingence pèchent par un certain déterminisme univoque. L'impact des activités de GRH sur les environnements de l'entreprise reste largement sous-estimé, au mieux perçu comme indirect, résultant davantage de la stratégie de l'entreprise. Plus récemment de grandes entreprises françaises ont confié la communication interne comme externe à leur direction des ressources humaines, confirmant largement la tendance de certains DRH à jouer un rôle croissant de relations extérieures, enseignement, conférences, événements, communication de recrutement, partenariat avec les établissements d'enseignement...

Même alors, la conception de l'environnement sous-jacente est-elle bien satisfaisante : l'entreprise elle-même ne contribue-t-elle pas à construire son propre environnement (WEICK 1978) ? La nature de ses relations avec les pouvoirs publics ou les organisations syndicales est-elle à la discrétion de ces dernières ou tient-elle à des ajustement mutuels, basés sur des perceptions, des enjeux et des échanges ? En d'autres termes peut-on se contenter de penser que l'entreprise subit ses environnements de façon passive ?

-II- ÉVOLUTIONS RÉCENTES DE LA GRH

Quelques tendances récentes des pratiques comme de la recherche en GRH vont dans ce sens.

Sur un plan strictement interne, il est certain que les activités de GRH sont de plus en plus décentralisées ou déléguées suivant le vieux principe du staff and line. Aux fonctionnels la définition des politiques, des objectifs et des grandes règles du jeu, aux opérationnels leur mise en oeuvre avec les moyens nécessaires (la nécessité de coordination n'excuse pas d'ailleurs pour autant des dérives tayloriennes). Les responsables de terrain sont ainsi de plus en plus fréquemment impliqués à des niveaux variables dans des activités de GRH. Certaines entreprises considèrent même les relations entre services centraux de DRH et terrain comme des relations clients fournisseurs : le "marché" ne contamine-il pas la hiérarchie (THORELLI, 1986) dans la mesure où les services de la DRH font alors l'objet d'une facturation interne et que la DRH est soumise à des contraintes de rentabilité. Cette logique a été poussée à l'extrême par une grande entreprise française, en créant un cabinet de recrutement et conseil interne au service de ses unités et filiales mais pouvant également opérer pour des clients extérieurs.

De façon plus marquée encore, l'externalisation (quoique la conjoncture récente semble la remettre en cause) représente une tendance assez générale, aussi bien en matière de prestations de services (recrutement, formation, audit... pour la GRH) qu'en matière d'emploi (intérim, sous-traitance, régie...) (HENRIET, 1988).

De ces tendances, ne peut-on dire qu'elles traduisent une certaine dissolution de la forme entreprise classique ? Ne doivent-elles pas amener à approfondir les relations entre la GRH et l'environnement de l'entreprise ? La GRH même ne doit-elle pas être repensée en fonction de ces évolutions ?

-III- LES RESEAUX, NOUVELLES FORMES D'ENTREPRISES

Dans le droit fil de ces évolutions, la forme même de l'entreprise peut être affectée voire remise en question. Nous pensons ici particulièrement à ce qui a été développé sous le thème des réseaux.

Il s'agit de formes d'organisation où l'entreprise devient floue, ses frontières perméables, voire insaisissables. Nous ébaucherons ici quelques réflexions quant aux conséquences de ces changements puis montrerons qu'elles sont d'autant plus importantes pour les pays d'Europe du Sud où ces formes ont trouvé des terrains d'élection.

La plupart des travaux isolent au moins trois grands types de réseaux (BUTERA, 1991, BOULANGER, PERELMAN, 1990, WEISS, 1990).

Dans le premier type, l'entreprise mobilise et coordonne un ensemble de partenaires autour de son activité. On peut dire qu'alors l'entreprise externalise fortement son activité. Le noyau qui pilote l'ensemble est généralement d'une taille sans comparaison avec celle du réseau mobilisé. Benetton (CLEGG, 1990, VIDAL, 1990) a particulièrement illustré ce mode de fonctionnement, c'est le cas également des réseaux de concessionnaires (automobile notamment), de l'industrie automobile, des systèmes de franchisage (BOULANGER, PERELMAN, 1990)... Les relations de l'entreprise-noyau à sa périphérie sont régies de façon contractuelle.

Le second type s'apparente au district industriel au sens de Marshall (BECCATINI, 1990, CASTILLO, 1991, COSTA, 1991, VIDAL, 1990). Il s'agit essentiellement de PME qui activent des synergies locales particulières et créent ainsi des réseaux denses de relations entre elles et avec divers partenaires financiers, commerciaux et politiques locaux, mettant en commun des moyens de recherche-développement, commercialisation... La base de ce type de réseau est avant tout spatiale.

Le troisième type correspond à ce que les Américains ont appelé "hollow corporation", l'entreprise vide (MILES, SNOW, 1986, MILES, ROSENBERG, 1982, SNOW et alii, 1992). L'entreprise est en fait constituée d'un ensemble de sous-entreprises quasi-indépendantes et autonomes, forme extrême de la divisionnalisation. C'est à l'intérieur même de l'entreprise qu'aux relations traditionnelles basées sur la hiérarchie se substituent des formes de régulation de type "marché" ou tout du moins un contrôle des résultats plus que de l'activité. Cette forme est sans doute celle qui a fait, dans les sciences de gestion au moins, l'objet de la littérature la plus importante, à partir notamment des travaux de Miles et Snow. Là encore, l'entreprise consiste davantage en une constellation de petites unités même si elle est en définitive coordonnée et contrôlée par un noyau restreint.

Nous nous pencherons plus particulièrement sur les deux premières formes qui nous semblent plus novatrices, car plus éloignées des modèles traditionnels, plus prometteuses également car elles posent sans doute plus de questions aux sciences de gestion.

-IV- LES RESEAUX EN EUROPE DU SUD

Autre raison de cet intérêt pour ces deux formes, elles se sont notamment illustrées en Europe du Sud, plus particulièrement en Espagne et en Italie. La première par ses performances enviables se hisse à cadence redoublée au niveau des pays les plus développés d'Europe, l'autre,

que l'on croyait endormie, révèle un potentiel qui la place aux premiers rangs alors qu'on la croyait en déclin, rongée par la crise, l'économie souterraine, la mafia...

Pourquoi ces formes ont-elles connu un développement particulier dans ces pays (sous réserve d'y joindre le Sud de la France) et ont-elles pu être à l'origine de succès notables ? Dans un premier temps, on serait tenté d'évoquer des facteurs culturels. Néanmoins, nous ne souhaitons pas entrer dans ce débat, et sans trancher sur la pertinence de ce mode d'explication, nous reconnaissons seulement que des facteurs liés aux contextes locaux sont indubitablement à l'oeuvre. Nous retiendrons au moins deux facteurs. Ces formes sont particulièrement adaptées aux PME qui représentent une partie plus importante qu'ailleurs des populations d'entreprises, et celles-ci occupent une part significative de la population active.

Notons d'emblée deux points : même si les réseaux se constituent et fonctionnent autour de PME, le flou même des frontières du réseau remet largement en question la taille comme critère de différenciation ; de plus, en termes d'emplois, il convient de ne pas négliger que ces réseaux peuvent s'appuyer sur le marché informel de l'emploi (travail clandestin, non déclaré, double emploi...) ainsi que sur le "marché familial du travail". De façon plus générale, la notion d'emploi au sein d'un réseau est relativement ambiguë puisque celle-ci ne peut reposer exclusivement sur des contrats de travail. Un spectre très étendu de relations d'emploi peut être mis en oeuvre au sein des réseaux.

-V- QUELQUES CARACTERISTIQUES DES RESEAUX

Ces réseaux nous paraissent poser un ensemble de questions cruciales à la GRH puisqu'il s'agit de l'aboutissement de tendances qui affectent, depuis peu, sous forme embryonnaire la plupart des entreprises .

Nous avons déjà souligné l'ambiguïté de la notion traditionnelle d'emploi dans les réseaux. Comment définir la relation avec Benetton des salariés de ses 300 sous-traitants exclusifs, ou plus généralement des salariés d'un concessionnaire avec l'entreprise-mère ? L'entreprise-noyau est impliquée jusqu'à un certain point dans la GRH de ses satellites, en matière de formation notamment. Sans relever juridiquement du contrat de travail, cette relation déborde le cadre de la simple relation commerciale de client à fournisseur ou prestataire de services.

Le rôle de coordination qui échoit au pilote du réseau se différencie largement de celle assurée par l'employeur vis-à-vis de ses salariés : il ne repose plus sur une autorité hiérarchique ou sur la subordination.

La communication joue un rôle central dans la coordination.

Benetton s'est notamment fait connaître pour son système d'information en temps réel, liant les différentes boutiques implantées dans le monde entier,

juridiquement indépendantes, le noyau et les fabricants, sous-traitants exclusifs.

Au-delà de cet aspect technique de coordination (limité de plus au réseau centralisé), les relations au sein du réseau semblent plutôt assimilables à des relations d'échange social, capitalisant sur des relations créées dans d'autres structures (famille, localité...) et reposant largement sur la confiance mutuelle, la solidarité. A ce titre, on peut voir dans les réseaux des unités inséparablement économiques et culturelles (INZERILLI, 1990). Ce type de fonctionnement économique ne s'articule plus sur la séparation classique de l'entreprise (régie par un droit spécifique, celui du travail et les contrats et relations particulières qui en découlent) et de son environnement mais sur une intégration croissante à l'environnement social.

Si les frontières de l'entreprise deviennent floues, perméables, c'est qu'il y a interpénétration entre l'entreprise et ce qu'elle a longtemps conçu comme "le reste du monde" (CLEGG, 1990). L'entreprise s'y fond et celui-ci s'immisce en elle. Le marché et la hiérarchie se construisent et se détruisent mutuellement pour aboutir à ces formes nouvelles.

La puissance des réseaux par rapport à d'autres formes d'organisation plus classiques tient essentiellement à deux caractéristiques : leur flexibilité et leur capacité de réponse. La nature même des relations entre composantes d'un réseau interdit toute rigidité, d'autant plus que ces relations ne sont jamais irréversibles. Au lieu de reposer sur les ajustements externe-interne (emplois) comme dans l'entreprise classique, le réseau est à même de mobiliser rapidement des ressources et des acteurs nouveaux, ces derniers conservant toute leur autonomie. La force du réseau réside justement dans son flou (bien qu'il puisse être embarrassant pour les sciences de gestion...), dans sa capacité d'évolution permanente.

La capacité de réponse peut s'envisager sous plusieurs angles. D'une part, le réseau mobilise des acteurs aux compétences bien déterminées pour des contributions identifiées : il est une mobilisation d'expertises. D'autre part, branché en permanence sur d'autres réseaux (locaux, scientifiques, institutionnels), il constitue un générateur d'innovation : les synergies permettent à la fois la fameuse "fertilisation croisée" et la répartition voire la réduction des risques. Enfin, par la taille de ses composantes et leur intégration à d'autres réseaux, il est aussi proche que possible de ses marchés dont il peut anticiper les évolutions ou répondre aux fluctuations.

-VI- GRH ET RESEAUX

La GRH est ici interpellée à plusieurs titres. Tout d'abord, elle doit effectuer certaines de ses activités traditionnelles dans un cadre nouveau, non salarial, comme la formation au moins, pour les concessionnaires automobiles par exemple ou les réseaux de franchise. Certaines activités demandent à être repensées, notamment celles qui touchent à l'emploi : comment faire l'arbitrage entre emploi stable ou instable, internalisé ou externalisé (intérim, régie...) et d'autres

formes d'emploi? Qu'est ce que la GRH peut apporter dans cet arbitrage ?

Certaines activités sont nouvelles : comment contribuer au moins à cette fonction de coordination et à l'indispensable communication "interne" (sinon les assumer) ? Que peut-elle apporter au processus d'innovation permanente et à la mise en oeuvre de flexibilité ? Enfin, la GRH peut participer à la construction des relations au sein du réseau, qu'il s'agisse de projet fédérateur, de programmes de formation, de montage et d'animation de groupes de projets, ou même à la constitution incessante du réseau à travers le recours à d'autres réseaux (familiaux, locaux, professionnels...).

Une difficulté consiste à "penser GRH", sans nécessairement "penser DRH" : il n'est pas dit que le réseau, même centralisé dispose ou même ait besoin, d'un tel service, néanmoins le rôle du pilote ressort à bien des égards de la GRH. De plus, si la forme de l'entreprise même est diffuse, peut-on alors envisager une GRH autre que diffuse ?

-VII- PERSPECTIVES POUR LA GRH

Nous soulignerons ici les pistes qui nous paraissent à la fois les plus spécifiques et les plus prometteuses. Deux d'entre elles seront particulièrement présentées : les perspectives stratégiques et les perspectives organisationnelles.

Comme nous l'avons vu au début de ce papier, la prise en compte de l'environnement, son intégration dans la réflexion et les pratiques en GRH sont de plus en plus indispensables. Il serait certainement abusif de transposer certaines notions de management stratégique à la GRH : ainsi, la conception de l'environnement ne peut raisonnablement reposer sur le classique "paradigme concurrentiel", comme le montre l'exemple des réseaux. Cet environnement peut davantage être pensé en termes d'intégration ou d'imbrication. Plus spécifiquement, l'examen des réseaux invite à prendre compte des dimensions cruciales pour la réussite de l'entreprise, notamment l'innovation, la flexibilité et la qualité. Ces éléments fondent largement les performances des réseaux et il nous paraît important à ce titre de les intégrer dans la réflexion et les pratiques de GRH. De plus, le management stratégique a récemment développé des problématiques en termes de compétences et nous pensons que se présente là une intéressante interface avec la GRH, trouvant une illustration significative dans les réseaux.

Sur le plan de l'organisation, les réseaux permettent de remettre en question les structures traditionnelles. La GRH peut apporter des compétences clés pour la construction de ces structures et leur fonctionnement. Du même coup, elle est également invitée à repenser son rôle et notamment son organisation, en fonction des impératifs de coordination et de décentralisation-externalisation. La fonction vitale de coordination relève ainsi en partie de la GRH : le rôle du pilote dans un réseau centralisé consiste à animer et dynamiser un collectif, comme les DRH ont récemment été amenés à le faire (projets d'entreprise, cercles de qualité...). Enfin,

si les systèmes d'information jouent un rôle déterminant, la fluidité et la rapidité de la communication au sein du réseau sont des éléments déterminants de leur souplesse et de leur capacité d'innovation et la GRH nous semble pouvoir y contribuer.

Une autre perspective intéressante se profile, que nous avons ici choisi de ne pas développer est celle de la culture. Différents auteurs ont pu noter que le ciment d'un réseau, plus encore que d'une entreprise traditionnelle, repose sur une certaine culture, forte, valorisant tout du moins un ensemble de comportements indispensables aux performances du réseau. Comme nous l'avons également vu, le réseau constitue une entité autant sociale qu'économique et l'étude des liens entre les réseaux et leur environnements (si ce terme a encore un sens) ou du moins d'autres réseaux sociaux méritent d'être explorés pour mieux comprendre la dynamique de ces formes d'entreprise.

BIBLIOGRAPHIE

- BAGNASCO, A. (1990) - Développement régional, société locale et économie diffuse, 287-294 in Maruani, M. et alii, *La flexibilité en Italie* ; Paris, Syros, 327 p.
- BECATTINI, G. (1990) - Les districts industriels, 261-270 in Maruani, M., et alii, op. cit.
- BOULANGER, P. - PERELMAN, G. (1990) - Le réseau et l'infini ; Paris, Nathan, 255 p.
- BUTERA F. (1991) - La métamorphose de l'organisation ; Paris, Editions d'organisation, 245 p.
- CAPECCHI, V. (1990) - Petite entreprise et économie locale, la flexibilité productive, 271-285 in Maruani, M., et alii, op. cit.
- CLEGG, S. (1990) - *Modern organizations*; Londres, Sage, 261 p.
- CASTILLO, J.J. (1991) - Coopération entre entreprises et culture industrielle : la "nouvelle organisation productive", 231-250 in Guitton, C. et alii, *L'emploi en Espagne, Marchés du travail et relations professionnelles* ; Paris, Syros, 305 p.
- COSTA, T. (1991) - Districts industriels et systèmes locaux d'entreprise, 219-229 in Guitton C. et alii, op. cit.
- HENRIET, B. (1988) - *Travail, mode d'emploi* ; Paris, PUF, 163 p.
- INZERILLI, G. (1990) - The Italian alternatives : flexible organization and social management, *International Studies of management and organization*, vol.20, N°4, 6-21.
- MILES, R. - SNOW, C. (1986) - Network organizations, new concepts for new forms, *California Management Review*, Vol. 28, N°3.
- MILES, R. - ROSENBERG, H. (1982) - The human resources approach to management : second-generation issues, *Organizational Dynamics*, 26-41.
- SNOW, C. et alii (1992) - Managing 21st century network organizations, *Organizational Dynamics*, Vol.20, N°3, 1992, 5-20.
- THORELLI, H.B. (1986) - Networks between markets and hierarchies, *Strategic Management Journal*, Vol.7, 37-51.
- VIDAL, F. (1990) - *Le management à l'italienne*; Paris; Interéditions, 237 p.
- WEICK, K. (1978) - *The social psychology of organizing*; Reading, Addison-Wesley, 294 p.
- WEISS, D. (1990) - Recherches sur la fonction et fonctions de la recherche en GRH, 19-30 in AGRH, *Perspectives de l'entreprise et recherche en GRH*, Actes du 1er Congrès de l'AGRH, 634 p.