

L'évolution de la fonction personnel au Brésil, à travers les processus de prise de décision.

L. GUTIERREZ
G. WARNOTTE

Université Catholique de Louvain (UCL)
Institut d'Administration et Gestion
Unité REHU

RESUME

Cette communication a pour but de présenter les résultats préliminaires d'une recherche doctorale qui s'oriente davantage sur l'étude de l'évolution du rôle et du contenu de la fonction ressources humaines dans le contexte brésilien, à travers les processus de prise de décision.

Les questions principales que nous nous sommes posées au début de notre étude ont été davantage liées à la compréhension de comment se prennent les décisions qui mettent en évidence le rôle et le contenu de la fonction ressources humaines.

Nous avons tenté de répondre à ces questions principales, et à d'autres plus spécifiques, à travers le développement d'un cadre théorique pertinent pour appréhender la problématique exposée, à savoir la façon dont a évolué la fonction ressources humaines au Brésil.

Nous avons appliqué ensuite ce cadre théorique, qui est basé essentiellement sur l'approche contextuelle proposée par Pettigrew, à un cas particulier représentatif de la problématique en question.

Enfin, nous avons cerné ce que notre étude de cas a pu nous apprendre sur le cadre théorique mobilisé, ainsi que les réajustements éventuellement nécessaires.

Les résultats et conclusions de la recherche ont un double intérêt empirique. D'abord, la recherche nous a aidé à voir plus clair en ce qui concerne l'évolution de la fonction ressources humaines au Brésil. Deuxièmement, et peut être le plus important, elle a permis le développement d'un nouveau cadre d'analyse pour mieux comprendre la problématique de "la gestion des ressources humaines, avec ou sans frontières".

1) INTRODUCTION

Quand on fait une revue de la littérature sur la fonction personnel, on constate que l'approche managériale et systémique est dominante. Cette approche se caractérise essentiellement par la recherche de la fonctionnalité du système. Dans cette logique de l'approche managériale, l'évolution de la fonction personnel peut donc être considérée comme une réponse aux demandes de l'environnement.

Dans cette perspective, de nombreux auteurs se sont particulièrement intéressés au management stratégique des ressources humaines (WEISS, 1988), au problème de l'efficacité stratégique dans les milieux où règne l'incertitude ou dans des contextes de déclin de l'organisation (PERRY, 1984); ils se sont également intéressés aux changements socio-économiques, démographiques, culturels et technologiques (WALKER, 1982; TICHY,

1983; GUTIERREZ, 1991) ou encore à la question de la recherche et de la répartition de talents pour l'implantation de stratégies (LORANGE et MURPHY, 1983).

Cette approche managériale constitue une approche plus universaliste de la fonction personnel qui ne prend normalement en compte ni la dynamique du contexte organisationnel ni l'action des membres de l'organisation.

En fait, l'absence de prise en considération des membres de l'organisation, de leurs perceptions de l'environnement, des stratégies variées qu'ils mettent en oeuvre, constitue une lacune considérable dans le processus de compréhension de l'évolution de la fonction personnel dans une organisation (CANDAU, 1981).

Dans ce sens et en vue de combler cette lacune, nous croyons qu'il serait intéressant d'introduire des approches qui puissent rendre compte du jeu dynamique des acteurs au sein des organisations, c'est-à-dire, privilégier la dimension du pouvoir.

Dans cette perspective plus sociologique, dans la ligne de travaux de chercheurs tels que CROZIER et FRIEDBERG (1977), CORIAT (1976) et WARNOTTE (1979), l'étude de l'évolution de la fonction personnel peut mettre en évidence l'importance de l'enjeu du pouvoir et de la prise de décision dans l'organisation. Ces différents modèles de la fonction personnel existants au sein des organisations doivent être considérés davantage comme un choix délibéré de la part du groupe dirigeant de l'organisation qu'un stade de développement appelé nécessairement à évoluer dans le sens d'un progrès (comme voulait nous faire croire l'approche managériale).

Dans notre recherche, nous allons donc privilégier la dimension du pouvoir, à travers l'étude des prises de décision qui mettent en évidence les choix des différents modèles de la fonction personnel.

2) Le cadre de référence

Au niveau recherche, nous nous sommes posé la question de savoir comment se prennent réellement les décisions qui vont jouer un rôle dans le processus de transformation de la fonction personnel au sein de l'entreprise.

Pour y répondre, l'approche contextuelle proposée par PETTIGREW (1988), concernant l'influence du contexte externe et interne sur les changements stratégiques nous a semblé tout à fait adéquate.

En ce qui concerne la dimension du contexte, l'auteur souligne qu'il n'est pas simplement un stimulateur environnemental où vont se dérouler les actions de l'organisation.

C'est essentiellement un mélange complexe de structures et de processus. Dans cette perspective, le processus est contraint par le contexte et le construit en même temps, dans le sens de le préserver, ou dans celui de le transformer.

Les recherches de PETTIGREW (1988), développées au Centre for Corporate Strategy and Change de l'Université de Warwick (UK), ont démontré "qu'un facteur de réussite du changement dépendait de la manière dont les managers mobilisent les contextes autour d'eux et, ce faisant, confèrent une légitimité au changement" (NIZET et alii., 1992). Du point de vue analytique et opérationnel, l'auteur nous a proposé trois concepts-clés. Ces concepts : le contexte (externe et interne), le contenu et le processus, sont à considérer de façon intégrée en vue de bien comprendre la pro-

blématique en question. L'articulation de ces trois concepts entre eux, sera faite au travers d'une "lecture" privilégiant la dimension politique, centrale tant dans l'approche contextuelle que dans cette recherche.

Dans le cas particulier de notre recherche appliquée à des organisations situées au Brésil nous avons distingué :

- **le contexte externe** qui se réfère au contexte socio-politico-économique et compétitif qui a caractérisé l'évolution de la société brésilienne dans la décennie passée.

- **le contexte interne** qui se réfère à la structure, l'histoire, la culture de l'entreprise et les aspects politiques d'où les idées et impulsions de changement vont émerger. Notre recherche se réfère à des études approfondies sur l'histoire et le fonctionnement de l'organisation objet de cette étude.

- **le contenu** relève de domaines bien précis concernés par les changements étudiés, à savoir, les différents modèles de la fonction personnel existant au sein de l'organisation objet de cette étude.

Nous avons choisi et adapté la typologie théorique des modèles dominants en matière de fonction personnel proposée par TYSON et FELL (1986), parce que, comme nous l'avons constaté au travers de la littérature, la fonction personnel se serait structurée successivement autour de trois pôles d'activités distincts qui, à notre avis, se retrouvent très bien caractérisés dans la typologie proposée par ces auteurs : le modèle du manoeuvre, le modèle du contremaître et le modèle de l'architecte.

D'une façon schématique, nous présentons dans le tableau n° 1, la typologie adaptée de TYSON et FELL (op. cit.)

Le processus se réfère à l'action, la réaction et interrelation des différentes parties concernées par le sujet du changement, dans la mesure où elles essayent de changer la situation présente de l'organisation pour une nouvelle situation dans l'avenir. Dans le cas particulier de la recherche, cela concerne les processus de prise de décision en matière de la fonction personnel.

D'une façon cohérente avec l'approche privilégiée dans la recherche, c'est-à-dire l'approche contextuelle, qui valorise la dimension du pouvoir et de la dynamique du processus de prise de décision dans des contextes déterminés, nous avons formulé l'hypothèse générale suivante:

les changements des modèles de la fonction personnel, mis en évidence à travers l'analyse des prises de décision, dépendent de la manière dont les acteurs mobilisent les contextes autour d'eux.

Tableau n° 1 - Les différents modèles de la fonction personnel

	le manoeuvre	le contremaître	l'architecte
Théories sous-jacentes	Organisation scientifique du travail (l'OST)	Les théories de motivation de Maslow, MacGregor, Argyris et le management par objectifs.	Les théories de systèmes et dites "contingentes".
Conception sur les personnes	" Homus economicus " " Homus social "	L'homme social qui cherche à se réaliser et développer ses potentialités.	L'homme comme source de potentialités et ressource stratégique.
Champ d'action de la fonction	Axée surtout sur la prise en charge des problèmes liés au contrat de travail	Développement de la fonction managériale. Activités de la fonction supportant les positions des cadres supérieurs.	Liée à la stratégie de l'entreprise. Activités orientées vers l'utilisation des RH pour faciliter l'atteinte des objectifs organisationnels.
Les politiques de la fonction RH	Ne sont pas établies de manière proactive et ne sont pas intégrées aux politiques de l'organisation.	Bien établies, souvent implicites.	Normalement explicitées, visant l'atteinte des objectifs stratégiques.
Contrôle	Contrôle structurel et/ou bureaucratique.	Contrôle sur les conditions et autocontrôle sur les résultats. Recherche d'ententes informelles.	Contrôle par le biais d'une plus grande intégration entre les objectifs poursuivis par les cadres hiérarchiques et les gestionnaires de la fonction personnel.
Systèmes	Reliés aux exigences légales. Basés sur les salaires.	Habituellement sophistiqués.	Sophistiqués, surtout le système d'informations sur la main-d'oeuvre. Lié aux objectifs stratégiques.
Statut	Subordonné au cadre hiérarchique supérieur. L'accès au poste se fait par voie de promotion interne.	Subordonné à un cadre supérieur. Dérive principalement de son rôle de représentation et des connaissances techniques.	Subordonné au PDG. Statut équivalent aux niveaux hiérarchiques les plus élevés. Dérive de sa contribution à l'atteinte des objectifs stratégiques.

3) L'étude sur le terrain: l'opérationnalisation du cadre de référence

Comme nous l'avons vu dans l'exposé du cadre théorique basé sur l'approche contextuelle de PETTIGREW (op. cit.), l'auteur nous propose trois concepts-clés que nous avons considérés de façon intégrée en vue de bien comprendre la problématique du changement et de la prise de décision. Ces trois concepts-clés sont le contexte (interne et externe), le contenu et le processus, que nous allons présenter d'une façon synthétique dans l'étude de cas concernant une société commerciale située au sud du Brésil, durant les années 80, la société JH Santos.

Du point de vue méthodologique, les données utilisées pour la description et l'interprétation de ces trois concepts-clés, ont été collectées essentiellement à partir de deux sources principales : les archives et les documents disponibles sur les décisions qui ont été l'objet d'étude, et l'interview en profondeur des dirigeants et membres du personnel impliqués dans ces événements.

Le traitement des données - c'est-à-dire, l'analyse et la validation de données - a été fait selon les principes méthodologiques de la recherche qualitative développés par MILES et HUBERMAN (1984). En ce qui concerne la validation des données, la technique principale a été la triangulation, c'est-à-dire, qu'on a vérifié ("cross checking") les informations obtenues à travers l'analyse des différentes sources ou techniques.

3.1) Le contexte

L'une des raisons qui nous a amené à choisir le Brésil comme objet de notre étude, est que ce pays a été le théâtre de profondes transformations qui, tant au niveau économique-politique et social (passage d'une dictature militaire à un gouvernement civil et plusieurs transformations au niveau des moyens de production, entre autres), qu'au niveau des relations de travail, ont joué un rôle important sur la fonction personnel.

En effet, pendant ces quatre dernières décennies - et dans un processus qui s'est effectivement accéléré à partir des années 50- le Brésil est passé d'une société agraire, exportatrice de produits primaires, à la huitième économie industrielle du monde occidental, avec les taux de croissance annuels de l'ordre de 7% atteignant pendant la période 1965-1980 la moyenne de 9%.

Dans ce contexte, l'entreprise JH Santos, sous la direction de Fabio A. Santos, a aussi connu une phase de croissance rapide, dans la mesure où, entre 1954 et 1980, elle est passée de 3 à 80 magasins, avec un effectif moyen de plus de 3000 personnes et un chiffre d'affaires d'environ USD 100.000.000, par an.

Cependant dans les années 80, connues au Brésil et en Amérique Latine comme "la décennie perdue" (à cause du très faible taux de croissance), l'entreprise a vécu une nouvelle phase de son évolution.

D'abord, au début de la décennie (en 1981), l'entreprise, leader de la commercialisation d'électroménager avec une part de marché de 35 % de la province du RGS, a perdu son président de façon tragique et traumatisante dans un accident d'avion.

Trois actionnaires majoritaires, membres de la famille (la veuve et les deux frères) ont alors succédé à l'ancien président, avec l'aide de professionnels. Cependant, l'intégration

de ce groupe s'est avérée problématique du point de vue de la gestion des affaires. Ce fait a provoqué une crise interne, accentuée par des pertes importantes du marché à la concurrence.

Cette difficulté, associée à la détérioration de l'économie brésilienne, a provoqué en 1985 la crise qui a presque mis l'entreprise en faillite.

La réponse que l'entreprise a donnée à cette menace a été la mise en oeuvre d'un plan d'urgence (le projet conquête), proposé par le directeur de contrôle.

Le plan fut couronné de succès et a été l'élément déterminant qui a poussé JH Santos à adopter un modèle de gestion plus professionnalisé. Dans la pratique, les trois actionnaires majoritaires ont dû s'éloigner de la gestion directe des affaires, tout en se constituant en une sorte de mini-conseil d'administration (qu'ils ont appelé le "Board"), et la gestion quotidienne des affaires a été confiée à la responsabilité d'une équipe de professionnels, supervisée par l'ancien directeur de contrôle promu à PDG.

Il faut souligner aussi qu'au niveau du contexte externe, ce fut la dernière année où il y eut des gouvernements militaires lesquels, après vingt ans de dictature, disparurent grâce à la mobilisation des mouvements populaires suite à la crise économique.

Le mouvement syndical, qui a été l'un des principaux acteurs dans le processus de démocratisation brésilienne, a connu aussi d'importantes transformations, dans le secteur du commerce, suite aux élections syndicales en 1985. Les résultats des élections ont donné la victoire à un courant syndical beaucoup plus agressif et revendicatif que l'ancien groupe au pouvoir qui était caractérisé par la conciliation et par la soumission au patronat.

C'est donc, dans ce contexte (externe et interne) que l'entreprise a décidé de changer sa structure et son mode de fonctionnement.

Dans ce sens, à partir de 1986 l'entreprise a engagé plusieurs professionnels pour l'aider à faire de JH Santos une entreprise familiale professionnalisée.

L'entreprise a vécu un excellent Noël 1985 (c'est la grande date pour le commerce) et un très bon premier semestre 1986. Ce, non seulement grâce à son processus de ré-organisation interne mais aussi en raison d'un plan du nouveau gouvernement civil (le Plan Cruzado) destiné à "promouvoir la croissance et la distribution de la richesse au Brésil". La valorisation de la professionnalisation, donc, s'est avérée utile, tant en ce qui concerne les défis internes qu'externes, permettant non seulement le redressement des affaires mais aussi la réalisation de l'entrée de la troisième génération des membres de la famille, à partir de 1987.

Cela a été fait à travers une action coordonnée par des professionnels (surtout des RH), en négociation avec le "Board".

Dans les contextes (externe et interne) qu'on vient de caractériser, nous croyons que les modèles de la fonction personnel existants au sein de l'entreprise dans la période ne sont pas le fruit du hasard ou d'un contexte impersonnel et apolitique.

A partir de là, nous postulons que le choix de l'un ou de l'autre modèle de la fonction personnel (dans des formes pures et/ou hybrides) dans les différentes situations qui ont caractérisé le contexte brésilien durant la décennie passée a été fait en fonction des intérêts "politiques" des différents groupes et/ou individus dans l'organisation.

C'est l'identification des différents modèles de la fonction personnel existants au sein de l'entreprise dans la décennie passée que nous nous proposons de faire dans la partie suivante.

3.2) Le contenu

Dans les contextes (externe et interne) dont nous avons re-tracé la transformation, l'identification des différents modèles de la fonction personnel à JH Santos durant la dernière décennie (sur base des caractéristiques proposées par la typologie adaptée de TYSON et FELL, op. cit.), révéla l'existence de trois modèles distincts:

- de 1980 à 1985, le modèle du manoeuvre ou de l'administration du personnel se caractérisa de manière prédominante, surtout en fonction de la valorisation du contrôle, la centralisation, la prise en charge des problèmes liés au contrat de travail, ainsi qu'à la conception des personnes et au statut de la fonction personnel.

Cette période a signifié un double et rude coup pour l'entreprise, et ce à deux égards. D'une part, la perte tragique de son grand leader et président au début de la décennie. D'autre part, la détérioration de l'économie brésilienne et le début de la mobilisation des mouvements populaires (surtout les syndicats) contre la dictature militaire, ce qui a bien sûr mis en question les modèles plus autocratiques de gestion.

Dans ce contexte les trois membres de la famille qui ont succédé à l'ancien président croyaient pouvoir reproduire avec succès l'ancien modèle de gestion, et plus particulièrement l'ancien modèle de gestion de RH, qui privilégiait le contrôle et les aspects administratifs de la gestion.

- de 1985 à 1986, c'est le modèle du contremaître ou de la gestion de RH, révélé à travers l'approbation et la mise en oeuvre des nouvelles politiques de RH, qui a mis en relief une nouvelle conception des personnes, l'élargissement du champ d'action de la fonction personnel, en vue d'appuyer la professionnalisation de la gestion, à travers le développement de la fonction managériale et la mise en oeuvre de toute une série de procédures plus modernes concernant la gestion du personnel chez JH Santos.

Dans cette période, on a pu voir que la réponse de l'entreprise à l'environnement menaçant et à la perspective de faillite (au début de 1985) s'est appuyée sur un plan d'urgence qui a rétabli la santé financière de l'entreprise, mais aussi a favorisé le développement d'un système de gestion plus professionnalisé. Ce système a trouvé une réponse adéquate en ce qui concerne la gestion du personnel, à travers le modèle du contremaître, modèle qui privilégiait justement la gestion professionnelle et technique des RH.

Ceci s'est fait dans un contexte macro-économique plus favorable et où les actions syndicales furent plus présentes et effectives.

- de 1987 à 1990, c'est le modèle de l'architecte ou de la gestion stratégique des RH qui est prédominant. Ceci se caractérise bien, non seulement en fonction de la promotion du GGRH à DRH, mais aussi par rapport à l'amplification de la contribution de la fonction personnel vis-à-vis de la stratégie de l'entreprise. Les politiques de la fonction personnel s'orientaient explicitement dans cette direction, et visaient l'atteinte des objectifs stratégiques de l'organisation à travers une conception des personnes qui valorisait

l'homme comme source de potentialités et ressource stratégique.

Durant cette période, l'entreprise a vécu de grandes transformations dans sa structure et la gestion de ses commerces, ainsi que l'arrivée de la troisième génération des membres de la famille.

L'identification des trois modèles de la fonction personnel en différents moments de la vie de l'entreprise ne nous révèle cependant pas le processus d'évolution d'un modèle à l'autre.

Dans cette perspective, il nous a semblé clair que le choix de l'un ou de l'autre modèle de la fonction personnel a été fait en fonction des intérêts "politiques" des différents groupes et/ou individus dans l'organisation.

D'une façon cohérente avec ce qui précède, et avec l'approche contextuelle, nous croyons qu'il faut privilégier l'action des acteurs au sein des organisations, à travers l'étude du processus de prise de décision. C'est donc cela que nous avons réalisé à travers la dimension du processus.

3.3) Le processus

Rappelons que dans notre recherche le processus se réfère à l'action et à l'inter-relation des différents acteurs dans le cadre du processus de prise de décisions en matière de la fonction personnel.

Dans ce sens, nous avons sélectionné les deux décisions qui, de l'avis des responsables de la fonction personnel et PDG de JH Santos, ont été les plus importantes et stratégiques dans le domaine de la fonction personnel durant la dernière décennie, avec comme point de repère les critères proposés par MINTZBERG (1982) et les quatre conditions de l'exercice du pouvoir proposées par NIZET (1992).

Ces deux décisions vont porter sur les différents modèles de la fonction personnel que JH Santos a connu dans des contextes déterminés.

Les deux décisions ont été prises durant les périodes suivantes:

- 1985 : l'approbation et la mise en oeuvre de nouvelles politiques de RH;

- 1987 : la promotion du Gérant général de RH (GGRH) à Directeur de RH (DRH).

Dans le cas de ces deux décisions, les acteurs étaient les suivants:

- le Board, le PDG, le groupe des professionnels (les directeurs et le GGRH), le groupe des membres de la troisième génération de la famille Santos. Ce dernier groupe va avoir aussi une participation importante dans la décision concernant la promotion du GGRH à DRH.

Maintenant, nous pouvons tenter une interprétation des stratégies des acteurs dans les différentes phases du processus décisionnel.

- la première décision.

1985 - l'approbation et la mise en oeuvre de nouvelles politiques de RH.

L'enjeu principal de cette décision était essentiellement lié au changement d'un modèle de gestion qui s'était déjà avéré dangereux en ce qui concerne la survie de l'organisation dans un contexte menaçant.

C'est ici, dans la phase de *diagnostic du problème*, qu'a joué la capacité des professionnels à mettre en relief la crise comme une opportunité de transformation du système de

gestion (et de pouvoir bien - sûr !) en général, et du système de RH en particulier.

Dans ce sens, donc, la phase de *développement des solutions* s'est pratiquement résumée à la discussion des nouvelles politiques de RH proposées par le PDG et GGRH. En effet, à ce moment-là, c'était surtout les professionnels qui fixaient les règles du jeu.

Cette proposition signifiait un élément important dans le processus de transition d'un modèle axé surtout sur la prise en charge des problèmes liés au contrat de travail, à un autre qui privilégierait le développement et l'utilisation des techniques plus modernes de gestion du personnel chez JH Santos.

En ce qui concerne la phase de *sélection des solutions*, nous avons observé que le Board n'est pas parvenu à un consensus par rapport à la nouvelle politique de RH. Individuellement, les deux vice-présidents furent d'accord avec la proposition des politiques de RH. Ils ont valorisé les aspects liés à la professionnalisation de la gestion des affaires, dans un contexte de plus en plus concurrentiel et menaçant. Selon eux, cela "éviterait" qu'une seule personne puisse centraliser l'information et décider toute seule, ce qui s'est déjà avéré dangereux.

Par contre, le président défendait une position tout à fait différente, à savoir que dans une période de crise et d'environnement menaçant il était préférable de centraliser le pouvoir et les décisions. Pour faire face à cette argumentation, le GGRH et le PDG ont discuté, d'une façon individuelle et collective, avec le président. Les arguments utilisés étaient liés à la continuation du processus de professionnalisation ainsi qu'au danger d'insister sur l'ancien modèle de gestion qui avait déjà échoué.

Le groupe des directeurs, d'une manière générale, a soutenu la nouvelle politique de RH. Ils furent d'accord pour dire que les politiques de RH venaient renforcer le processus de professionnalisation et que c'était là la seule alternative pour éviter une nouvelle perspective de faillite dans un contexte de plus en plus difficile et concurrentiel. Cela fut déterminant pour l'approbation des nouvelles politiques de RH qui ont été mises en oeuvre par le GGRH.

En vue d'une meilleure compréhension de ce qui vient d'être décrit, nous allons mentionner les principaux éléments du contexte qui furent mobilisés par les acteurs en vue d'influencer le processus de prise de décision en question.

- l'environnement menaçant

Dans ce premier cas, cela a été mis en relief par les professionnels dans un contexte de post-crise et de presque faillite dans lequel JH Santos se trouvait lorsqu'elle a été confrontée à la proposition concernant "les nouvelles politiques de RH".

- la professionnalisation des affaires

Elle fut présentée comme le seul moyen d'éviter la faillite et la crise. Il est évident que cela a été mis en relief par le groupe des professionnels en vue d'atteindre leurs objectifs d'avoir plus de pouvoir au sein de l'organisation.

- la deuxième décision.

1987 - la promotion du GGRH à DRH.

Rappelons que les acteurs qui ont participé formellement à cette décision, furent le Board et le PDG. Cependant, nous

avons constaté qu'au delà des acteurs mentionnés ci-après, il y avait encore la participation informelle du groupe des directeurs, des membres de la troisième génération de la famille Santos et le GGRH.

Il est important de souligner que le processus de promotion du GGRH à DRH ne s'est pas fait isolément. L'analyse des documents ainsi que les entrevues réalisées révèlent l'insertion de la question dans un contexte plus ample qui était posé en terme de "révision de la structure en tenant compte de la réalisation du Plan Stratégique (PS) de l'organisation" en vue de faire face à la crise économique, la menace de la concurrence et l'agressivité des syndicats.

Dans cette perspective, au-delà du changement de statut relatif au GGRH, l'enjeu principal était de faire changer la structure (et le système de pouvoir bien-sûr !) ainsi que le modèle de gestion de personnel, qui s'orienterait davantage vers les décisions stratégiques et les aspects du développement et de la professionnalisation qu'en termes de contrôle de gestion.

Dans ce sens, au niveau des comportements utilisés par les acteurs dans les différentes phases du processus décisionnel, nous avons pu observer que :

La maximisation de l'enjeu de la décision dans la phase du *diagnostic du problème*, a été mise en évidence d'une manière particulière par les acteurs qui avaient davantage intérêt au changement, à savoir, le GGRH et les membres de la troisième génération.

Le principal argument utilisé, et qui a trouvé un écho favorable auprès des autres acteurs, notamment les vice-présidents et le groupe des professionnels, fut celui concernant le flou au niveau du système de pouvoir, ainsi que les aspects de contrôle qui pourraient avoir des conséquences négatives pour l'avenir de l'entreprise.

Au niveau du *développement des solutions*, le GGRH s'est allié aux membres de la troisième génération pour essayer de contrôler et conditionner les alternatives de décision, à travers la proposition suivante: les membres de la troisième génération défendraient la proposition de création de la direction de RH, alors que le GGRH défendrait la création de la direction des systèmes ainsi que le projet de "business units", qui servirait de porte d'entrée aux membres de la troisième génération pour qu'ils puissent occuper une position plus en vue dans la structure de l'organisation.

En ce qui concerne la *sélection des solutions* le président arguait qu'il était nécessaire d'être prudent en ce qui concerne l'ouverture d'un poste supplémentaire au niveau de la direction, dans un contexte qui recommandait des précautions quant aux dépenses. Les deux autres vice-présidents se montrèrent favorables à la proposition de la nouvelle structure faite par la majorité des professionnels et membres de la troisième génération, car selon eux, cela signifierait une clarification importante en ce qui concerne le système de pouvoir de l'organisation qui à leurs yeux, semblait mal défini.

Le PDG et la majorité des professionnels a été d'accord pour donner son appui à la promotion du GGRH à DRH qui signifiait non seulement la promotion d'une personne mais aussi la promotion et la valorisation d'une idée, à savoir, l'idée de la professionnalisation des affaires dans une entreprise familiale professionnalisée. Ce groupe a aussi

souligné le besoin de mieux définir les responsabilités de chacun, à travers la révision de la structure organisationnelle.

Cependant, on constate que le directeur de contrôle s'opposa fermement à la promotion du GGRH à DRH du fait qu'il s'attendait à coordonner lui-même le domaine de RH et par là, occuper une place particulière dans l'entreprise et son processus de professionnalisation. Selon lui, la création d'une (ou deux) direction(s) supplémentaire(s) représenterait un coût dont se passerait l'entreprise dans un tel moment recommandant la prudence du côté financier.

De tels arguments reçurent un écho favorable auprès du président de l'entreprise qui était non seulement réticent quant à la promotion du GGRH à DRH mais aussi quant à l'avancée croissante des professionnels dans la structure de pouvoir de l'organisation.

En ce qui concerne la position du GGRH, il est clair qu'il avait une position et des objectifs complètement différents de ceux du directeur de contrôle dès lors qu'il (le GGRH) était plus intéressé à occuper une nouvelle direction, dans le cas la direction de RH, plutôt que se subordonner à la direction de contrôle.

C'est ainsi que le GGRH a essayé, auprès des autres acteurs, par toute une série de stratégies, de mettre en relief le risque que représentait pour l'entreprise, dans un contexte concurrentiel, un éventuel retour à la valorisation des aspects de contrôle au détriment des aspects de développement qui seraient ceux de la professionnalisation.

Finalement, au niveau du *choix et de l'implantation de la décision*, la proposition du GGRH et des membres de la troisième génération, soutenue par le PDG et la majorité des professionnels, a été approuvée car elle plaisait au Board en tant que possibilité d'entrée de la troisième génération et d'une sorte de "re-équilibre" dans le système de pouvoir de l'organisation. Les éléments du contexte qui furent mobilisés par les acteurs en vue d'influencer ce processus de prise de décision, furent les suivants.

- l'environnement menaçant.

Dans ce cas, les aspects de l'environnement menaçant ont été aussi mobilisés si bien qu'à ce moment-là les acteurs leur ont donné un sens plus particulier, c'est-à-dire, qu'ils ont mis en relief les aspects liés à la crise économique (le PDG et le groupe des directeurs), la prudence nécessaire du côté financier (le président et le directeur de contrôle), ainsi que la menace de la concurrence et le besoin de privilégier les aspects de développement (le GGRH et membres de la troisième génération).

- le flou dans le système de pouvoir de l'organisation.

Cela a été plus évident dans ce processus où l'accent a été mis sur la clarification des responsabilités de chacun en vue de savoir qui déciderait de quoi. Dans ce cas-là, nous avons vu que les divers acteurs ont essayé de faire passer l'idée que le flou au niveau du système de pouvoir pourrait handicaper l'avenir de l'entreprise.

- la professionnalisation des affaires

Cette idée est présentée non seulement comme un moyen plus adéquat pour faire face aux menaces du contexte,

comme ce fut le cas lors de la menace de faillite de l'entreprise en 1985, mais aussi comme la réponse la plus adéquate en termes de profit des opportunités du marché.

Dans cet esprit, une importance différente mais complémentaire est donnée au fait que la professionnalisation doit se réaliser dans une entreprise familiale. Le processus d'entrée de la troisième génération des membres de la famille JH Santos coordonné par des professionnels ainsi que le processus de révision de la structure organisationnelle, caractérisent bien cette idée.

4) CONCLUSION

Les décisions qui ont été l'objet d'étude ont confirmé l'hypothèse formulée au début de ce travail selon laquelle "les changements des modèles de la fonction personnel, mis en évidence à travers l'analyse des prises de décision, dépendent de la manière dont les acteurs mobilisent les contextes autour d'eux.

Nous avons vu que tant dans " l'approbation et la mise en oeuvre des nouvelles politiques de RH", que dans " la promotion du GGRH à DRH ", les différents acteurs organisationnels ont essayé de faire ressortir essentiellement trois éléments et/ou idées liés au contexte en vue de susciter l'implication de la part des acteurs, à savoir :

- l'environnement menaçant ;
- la professionnalisation des affaires ;
- le flou dans le système de pouvoir de l'organisation.

A la suite de NIZET et alii. (1992), "il est possible d'opposer deux situations de pouvoir susceptibles d'exercer une influence sur le comportement des personnes", sur leur implication dans les processus de prise de décision qui ont été l'objet d'étude.

D'une part, il y a les éléments du contexte qui ont été mobilisés en vue d'obtenir une implication contrainte des personnes, à savoir :

- **l'environnement menaçant** , qui fut mobilisé dans le sens de mettre en relief les aspects de la crise économique, la menace de la concurrence et des syndicats, ainsi que le besoin de privilégier les aspects de développement de l'organisation;

- **le flou dans le système de pouvoir de l'organisation**, laissait sous entendre que de telles choses mal définies pourraient compromettre l'avenir de l'organisation.

D'autre part, l'accent a été mis sur les éléments du contexte qui ont été mobilisés en vue de favoriser une implication affective et volontaire, à travers la légitimation. L'idée de la **professionnalisation des affaires**, caractérise bien ce type d'implication dans la mesure où elle ne signifiait pas seulement une opportunité de développement organisationnel et professionnel, mais aussi la réponse la plus adéquate aux besoins de l'entreprise.

En effet, cette distinction théorique entre ces deux situations de pouvoir (la pression et la légitimation) signifient, d'une certaine façon, une simplification de l'analyse que nous avons faite. Cela parce que dans la pratique nous avons constaté que ces deux types de stratégies se présentent très souvent d'une façon combinée.

C'est le cas, par exemple, de l'environnement menaçant "mais qui offre aussi des opportunités", ou même de "la professionnalisation des affaires" qui fut présentée dans les deux cas comme le seul moyen d'éviter la faillite et la crise mais aussi comme un moyen de développement organisationnel et d'épanouissement individuel et professionnel.

Enfin, nous pouvons conclure que dans le premier cas, l'approbation et la mise en oeuvre des nouvelles politiques de RH ont été utilisées surtout par le groupe des professionnels dans le sens d'élargir leur champ d'action et d'influence au sein de l'organisation. Autrement dit, le modèle du contremaître (qui a privilégié la professionnalisation de la gestion à travers l'approbation des politiques de RH), s'est montré plus adéquat par rapport aux objectifs de la professionnalisation (et des professionnels bien sûr !) que l'ancien système du manoeuvre (qui a privilégié le contrôle, la centralisation de la gestion) soutenu par le Board.

D'autre part, il est clair que la promotion de GGRH à DRH signifia également le passage d'un modèle à un autre en termes de fonction personnel, à savoir, le passage du modèle de contremaître (la gestion des RH) au modèle de l'architecte (la gestion stratégique des RH). Ceci eut lieu non seulement par le changement de statut relatif au responsable de la fonction personnel qui en vint à se subordonner au PDG et à participer dans des conditions égales au groupe dirigeant, mais aussi du fait que d'autres éléments qui caractérisaient le modèle de l'architecte furent également mobilisés surtout par les professionnels et les membres de la troisième génération durant le processus.

Ainsi, par exemple, en ce qui concerne les aspects de contrôle, prédomina la position du GGRH et des membres de la troisième génération, selon laquelle la conception traditionnelle de la fonction contrôle devrait laisser la place aux objectifs et décisions stratégiques (formulés dans le PS) suite à une plus grande intégration entre les objectifs poursuivis par les cadres hiérarchiques et les gestionnaires de la fonction personnel.

Pour conclure, nous pouvons dire que l'étude des deux décisions en matière de la fonction personnel nous a montré que les éléments du contexte ont été mobilisés par différents acteurs organisationnels en vue d'atteindre leurs différents intérêts. Dans ce sens, il est clair que les différents modèles de la fonction personnel identifiés dans l'entreprise JH Santos durant la décennie passée, ont été choisis en fonction des intérêts "politiques" des groupes et/ou individus dans l'organisation.

BIBLIOGRAPHIE

- CANDAU, P. (1981) - Pour une approche stratégique de la fonction personnel, working paper, Aix-en-Provence. Institut d'Administration des Entreprises.
- CORIAT, B. (1976) - Science, Technique et Capital, Paris, Seuil.
- CROZIER, M. et FRIEDBERG, E. (1977) - L'acteur et le système, les contraintes de l'action collective, Paris, Seuil.
- GUTIERREZ, L. (1991) - Human resources in a new Europe, 6 th. Workshop on Strategic Human Resource Management, St. Gallen, Suisse,
- LORANGE, P. et MURPHY, D. (1983) - Strategy and human resources: concepts and practice, Human Resource Management, 22, 111-135.
- MILES, J. et HUBERMAN, A. (1984) - Qualitative data analysis, London, Sage Publications.
- MINTZBERG, H. (1982) - Structure & dynamique des organisations, Paris, Editions d'Organisation.
- NIZET, J. (1992) - Le pouvoir et les conditions de son exercice, papier à paraître.
- NIZET, J. et alii; (1992) - Implantation de la qualité totale dans l'entreprise, Excel, 29,40-46.
- PERRY, L. (1984) - Key human resource strategies in an organisation downturn, Human Resource Management, 23, 61-75.
- PETTIGREW, A. (1988) - The management of strategic change, London, Basil Blackwell.
- TICHY, N. (1983) - Managing strategic change : technical, political and cultural dynamics, New York, Wiley.
- TYSON, N. et FELL, A. (1986) - Evaluating the personnel function, London, Hutchison.
- WALKER, A. (1982) - The newest job in personnel : human resources data administration, Personnel Journal, 61, 924-928.
- WARNOTTE, G. (1979) - De l'administration du personnel à la gestion sociale : le véritable enjeu, Annales de Sciences Economiques Appliquées, 35,11-35.
- WEISS, D. (1988) - La fonction ressources humaines, Paris, Editions d'Organisation.