

ECONOMIE DES ORGANISATIONS ET GRH OU LA GRH DANS LES MODELES D'ENTREPRISES

Jocelyne BARREAU

CERETEB-LESSOR Université de Rennes 2

Quand les économistes élaborent des modèles d'entreprise et les sociologues des idéaux-types d'organisation, ils sont souvent amenés à traiter du recrutement, de la formation, de la promotion, de la rémunération ... des salariés. La GRH n'est alors pas au coeur du modèle mais elle en fait partie. Les auteurs traitent la GRH comme l'une des caractéristiques (pas pour autant essentielle) du modèle d'entreprise. Nous nous proposons de retourner le problème en nous demandant quels sont les modèles de GRH sous-jacents à ces modèles d'entreprise. Les proximités observées entre modèles implicites de GRH nous conduisent à les regrouper en deux catégories : les modèles de GRH privilégiant la gestion interne de l'emploi (-1-) et les modèles de GRH privilégiant la gestion externe de l'emploi (-2-). Le modèle bureaucratique de M. Weber (modèle d'organisation auquel se réfèrent constamment les économistes) et le modèle J d'Aoki relèvent de la première catégorie. Le modèle A d'Aoki et celui de l'entreprise-réseau de Reich relèvent de la seconde. Faut-il en conclure à la possibilité d'établir une corrélation étroite entre modèles d'entreprise et modèles de GRH ? Les modèles de GRH privilégiant la gestion interne de l'emploi ou la gestion externe de l'emploi constituent-ils deux formes pures à partir desquelles on pourrait construire toutes sortes de formes intermédiaires ? Il serait probablement hâtif de répondre positivement à ces interrogations. Nous verrons que les questions non résolues sont nombreuses mais nous esquisserons quelques pistes de recherche (-3-).

Afin de faciliter les comparaisons entre les modèles de GRH décrits, nous adoptons une présentation simple et énumérative : recrutement,

formation, promotion, rémunération. Nous soumettrons cependant ces modèles à une analyse sommaire, en reprenant la grille d'analyse proposée par Aoki : système de coordination et système de stimulation. En effet le système de coordination renvoie à l'organisation (l'organisation ne peut exister que si un système de coordination fonctionne), le système de stimulation renvoie à la gestion des ressources humaines (comment obtenir que les salariés agissent en conformité avec les objectifs poursuivis par l'organisation ?). La question d'une éventuelle corrélation entre modèles organisationnels et modèles de GRH pourrait donc être reformulée en termes de correspondance (ou même de compatibilité) entre systèmes de coordination et systèmes de stimulation. Pour éviter les répétitions fastidieuses, nous ne présenterons de façon détaillée que deux modèles (ceux qui sont censés s'appliquer à l'entreprise contemporaine), le modèle J de M. Aoki et le modèle de l'entreprise-réseau de R. Reich. Pour le modèle bureaucratique de M. Weber et le modèle A de M. Aoki, nous indiquerons les similitudes et les différences par rapport à ces deux modèles de référence et tenterons de les expliquer.

Les modèles implicites de GRH privilégiant la gestion interne de l'emploi

Le modèle bureaucratique de M. Weber (1) et le modèle J de M. Aoki (2) partagent une caractéristique essentielle : la sécurité de l'emploi accordée aux salariés qui a pour contreparties l'importance prise par la gestion du marché interne de l'emploi et un faible recours au marché externe.

La GRH dans le modèle J de M. Aoki

Aoki précise que les deux modèles qu'il présente (modèle A ou H, suivant les traducteurs (3), et modèle J) sont «le fruit de la synthèse d'observations concrètes sur le fonctionnement d'entreprises américaines et japonaises réelles possédant des syndicats, ils ne doivent être considérés que comme des constructions purement théoriques» (opus cité, page 47). Cependant l'aller et retour constant entre les faits et la théorie dans son ouvrage «Economie japonaise» rend parfois difficile l'appréhension de cette reconstruction stylisée. M. Aoki, soucieux de remettre en cause un certain nombre de stéréotypes de l'entreprise japonaise, nuance son analyse, sur la base de données chiffrées, et laisse parfois au lecteur le soin d'isoler les traits typiques du modèle japonais.

Le recrutement des salariés dans le modèle J s'effectue à la sortie du système scolaire. Le recrutement des «cols bleus» s'effectue au niveau baccalauréat. Les titulaires de diplômes plus élevés sont placés aux niveaux correspondants dans la hiérarchie des grades (voir ci-dessous). «Les nouveaux arrivants dans la firme J sont placés au grade le plus bas correspondant à leurs années de scolarité» (ouvrage cité, page 60). «Les conditions d'emploi de longue durée négociées sur le premier marché sont extrêmement incertaines et incomplètes» (ouvrage cité, page 58). En effet l'employeur ne pourra découvrir que sur une longue période les capacités des nouveaux recrutés à acquérir les compétences (4) requises dans ce type d'entreprise. Et a contrario, ces compétences ne pourront être acquises que par la pratique, dans l'entreprise et sur la durée. Les compétences requises d'un ouvrier ayant quelques années d'ancienneté dans l'entreprise sont larges : «un esprit coopératif, la facilité d'adaptation à de nouvelles tâches, la capacité de communiquer avec d'autres membres de l'équipe et de prendre l'initiative pour résoudre de façon autonome les problèmes de l'atelier» (ouvrage cité, page 54). Les employés (c'est-à-dire les diplômés de l'université) «qui espèrent faire partie un jour de l'encadrement de la firme J» doivent savoir «assumer une fonction spécialisée, mais aussi être capables de négocier paisiblement avec leurs pairs sur des problèmes interservices et d'intervenir adroitement dans les demandes contradictoires de leurs subordonnés». Ceci implique qu'ils connaissent l'organisation et le fonctionnement de leur entreprise et, pour ce faire, qu'ils aient construit un «réseau informel de relations personnelles avec des collègues appartenant à d'autres services» permettant de «réunir l'information, d'identifier les problèmes et de parvenir à des accords internes» (ouvrage cité, page 54).

La pratique est très valorisée dans le modèle J. Les salariés sont formés «sur le tas». Des compétences sont «accumulées dans un travail en équipe et grâce aux relations personnelles dans la firme» (ouvrage cité, page 63). Les salariés sont invités à se former en acceptant une mobilité fonctionnelle. Cette mobilité «familiarise les travailleurs avec des tâches variées et renforce leur capacité à dégager et à transmettre les informations nécessaires au fonctionnement efficace du modèle J» (article cité, page 6). Elle facilite le partage des connaissances nécessaire à la coordination mutuelle des tâches pratiquée dans les entreprises japonaises (voir ci-dessous).

Les décisions de promotion sont arrêtées sur la base d'une appréciation du mérite du salarié. Périodiquement les superviseurs apprécient sur la base de critères divers : «acquisition de compétences nouvelles, désir d'apprendre, esprit de coopération, zèle» (ouvrage cité, page 59). Les salariés sont promus à l'ancienneté et au mérite. Ils sont en compétition pour la montée en grade. L'établissement d'une hiérarchie des grades est en effet une caractéristique du modèle J. «Chaque grade correspond à un certain niveau de salaire, mais non à une fonction particulière. Ainsi des employés du même grade peuvent exercer des fonctions différentes» (article cité, page 6). «Certains ouvriers ou employés peuvent atteindre au milieu de leur carrière le grade le plus élevé de leur catégorie puis continuer à progresser pour devenir contremaître ou cadre, alors que les ouvriers les moins compétents peuvent n'atteindre le grade le plus élevé de leur catégorie que quelques années avant la retraite» (ouvrage cité, page 60). Des disparités de rémunération fortes existent donc entre salariés entrés dans l'entreprise en même temps et avec la même formation initiale.

Le régime des salaires associe l'ancienneté et l'appréciation du mérite puisque le salarié est positionné dans la hiérarchie des grades, et donc sur l'échelle des rémunérations, sur la base de ces deux critères. Le syndicat d'entreprise «négocie le salaire de base pour le grade le plus bas, les écarts de rémunération entre grades, et l'éventail acceptable des vitesses de promotion. Dans le cadre de l'accord négocié, cependant, le département du personnel a toute latitude concernant l'attribution des grades et fonctions aux employés» (article cité, page 7). Les risques d'arbitraire sont fortement réduits par la mobilité des salariés puisque leur appréciation dépend de multiples contrôleurs. Ajoutons que le salarié perçoit une indemnité lorsqu'il quitte l'entreprise. Cette somme est fonction du nombre d'années passées dans l'entreprise. Le régime des promotions et des rémunérations est tel qu'il incite les

salariés à accomplir toute leur carrière dans la même entreprise. L'employeur préfère en effet pourvoir les postes vacants par promotion de salariés formés dans l'entreprise et évalués régulièrement plutôt que par recrutement externe (forte incertitude sur les qualités des demandeurs d'emploi).

Le système de stimulation dans le modèle J repose donc sur la hiérarchie des grades. Cette hiérarchie est conçue comme une série de grades, dont chacun détermine la rémunération individuelle et les chances de promotion interne du salarié (ouvrage cité, page 58). La hiérarchie des grades «pare au risque moral et à la sélection adverse», «elle assure une motivation pour une large gamme d'apprentissages propres à la firme et pour le travail en équipes» (article cité, page 7). Le système de coordination est très décentralisé c'est-à-dire que l'activité des unités fonctionnelles est coordonnée par les travailleurs sur la base d'un partage de connaissances, grâce à des communications orales et informelles. Aoki note que les travailleurs dans ce système sont soumis à une double charge de travail, «d'une part une tâche de production, d'autre part une activité d'apprentissage - communication - négociation dans le cadre souple de la coordination horizontale» (article cité, page 5).

Les modèles comparés : modèle bureaucratique de M. Weber et modèle J d'Aoki

Le modèle bureaucratique (ou la direction administrative bureaucratique) est également basé sur une hiérarchie de grades. Le recrutement est opéré par concours, par examens ou sur diplômes, selon la qualification professionnelle. Un grade est attribué sur la base du niveau de concours ou de diplôme. La possibilité d'avancement est prévue, «selon l'ancienneté, ou selon les prestations de service, ou encore selon les deux, avancement dépendant du jugement des supérieurs» (M. Weber, opus cité, page 226). La séparation claire entre l'homme et la fonction qu'il occupe est affirmée et explique les changements de fonction auxquels sont soumis les fonctionnaires. Ces fonctions étant nettement divisées et distribuées, la formation professionnelle joue un rôle important (M. Weber, opus cité, page 224). Les fonctionnaires «sont soumis à une discipline stricte et homogène de leur fonction et à un contrôle» (M. Weber, opus cité, page 226). Les traitements sont hiérarchisés en fonction de la hiérarchie des grades. Au salaire perçu, il convient d'ajouter un droit à la retraite. L'emploi du terme «fonctionnaire» n'implique pas que ce type d'organisation soit uniquement applicable à l'administration de l'Etat, elle «est également applicable

aux entreprises économiques de profit, aux entreprises charitables ou à n'importe quelle autre entreprise poursuivant des buts privés idéaux ou matériels» (M. Weber, opus cité, page 226).

Si les systèmes de stimulation des deux modèles sont semblables, les modes de coordination sont diamétralement opposés. La coordination centralisée, basée sur des règles strictes à appliquer et sur un contrôle rigoureux, du modèle bureaucratique s'oppose point par point à la coordination horizontale du modèle J.

M. Aoki formule un principe de dualité : «Pour qu'une organisation soit efficace, il est nécessaire et suffisant que la décentralisation/centralisation de la structure de l'information dans cette organisation soit complétée par une centralisation/décentralisation de l'administration de son personnel» (ouvrage cité, page 57). Le modèle bureaucratique serait donc peu efficace, son coût de fonctionnement serait trop élevé. En fait comme le souligne lui-même Aoki, la coordination horizontale est particulièrement nécessaire quand l'entreprise est amenée à produire des lots diversifiés et non des produits standardisés en masse. Or l'organisation bureaucratique est pour M. Weber «tout bonnement inévitable de par les besoins de l'administration de masse (des personnes et des biens)» (M. Weber, opus cité, page 229). Cette forme d'organisation bien adaptée aux caractéristiques de l'environnement du début du XX^e siècle (environnement stable et notamment une demande de biens et de services standards) n'est probablement plus adéquate dans les années quatre-vingts-dix (instabilité de l'environnement et demande de produits personnalisés) (théories de la contingence).

Les modèles implicites de GRH privilégiant la gestion externe de l'emploi

L'entreprise-réseau de R. Reich (5) est caractérisée par sa flexibilité. Ses frontières se modifient sans cesse : des pans entiers se détachent ou s'agrègent, des salariés entrent ou sortent individuellement. Le modèle A de M. Aoki (6) se caractérise également par la quasi-obligation pour les salariés de repasser régulièrement sur le marché externe de l'emploi.

La GRH dans l'entreprise-réseau de R. Reich

Pour R. Reich, l'entreprise-réseau est une nouvelle forme d'entreprise répondant au développement de la demande de produits personnalisés. Il ne fournit pas d'information sur les modalités et les critères de recrutement de

l'entreprise-réseau. Mais il distingue deux catégories de salariés : ceux qui sont recrutés sur des contrats temporaires (ouvriers, personnel d'entretien, employés aux écritures, informaticiens pour les traitements routiniers...) et ceux qui sont recrutés sur des contrats de long terme (chercheurs, ingénieurs, responsables du marketing...) (page 87). Le turn-over de la première catégorie est d'autant plus élevé que leurs rémunérations sont faibles (page 94). Les seconds réclament des salaires et des honoraires très élevés (page 94) et perçoivent une part substantielle des bénéfices (page 87). L'entreprise-réseau a tout intérêt à les retenir car ce sont leurs compétences qui donnent de la valeur à l'entreprise : «le capital intellectuel prend le pas sur le capital physique comme actif fondamental de l'entreprise» (page 96). Dans cette seconde catégorie, R. Reich distingue trois groupes, en fonction des compétences possédées. Les identificateurs de problèmes «aident les clients à comprendre quels sont leurs besoins, et comment ces besoins peuvent être satisfaits par des produits personnalisés». «La commercialisation de produits personnalisés requiert une connaissance intime du métier du client, de l'endroit où se situe l'avantage compétitif, et de la manière de le concrétiser» (page 75). Les résolveurs de problèmes ont des «compétences fondées sur la capacité à réunir divers éléments d'une manière inédite». «Ils doivent parfaitement connaître ce que les éléments à leur disposition peuvent donner quand ils sont rassemblés; ils doivent ensuite transformer cette connaissance en modèles et instructions pour passer au stade de la fabrication» (page 74). Les courtiers-stratèges «doivent avoir une compréhension des technologies et des marchés suffisante pour discerner le potentiel des nouveaux produits; ils doivent aussi trouver l'argent nécessaire pour lancer le projet, et rassembler les bons résolveurs et identificateurs de problèmes qui le mèneront à son terme» (page 75). Ces compétences se renforcent avec la pratique (page 98).

La formation initiale des identificateurs de problèmes, des résolveurs de problèmes et des courtiers-stratèges est de très haut niveau. Ils ont appris à l'école et à l'université «comment conceptualiser les problèmes et les solutions». Leur éducation leur a permis de «perfectionner quatre facultés fondamentales : l'aptitude à l'abstraction, à la pensée en termes de système, à l'expérimentation, et au travail en équipes» (page 212). Cette formation de base n'a pas à être complétée par des actions spécifiques de formation continue car leur activité professionnelle est en elle-même formatrice. Ainsi «les compétences et la perspicacité qui viennent de la découverte de

nouveaux liens entre les technologies et les besoins se renforcent avec la pratique» (page 98). Quant aux salariés sous statut précaire, ils ont été recrutés pour exécuter les instructions correspondant à un projet précis. Ils ont les compétences requises. Leur contrat prendra fin avec ce projet. L'élaboration d'une politique de formation est donc inutile dans l'entreprise-réseau.

Il en est de même pour une politique de promotion. Les salariés recrutés sur des contrats de long terme seraient les seuls à être concernés par ce type de politique. Or la présentation qu'en donne R. Reich accrédite l'idée qu'ils sont essentiellement motivés par la rémunération perçue et par l'ambiance et les conditions de travail (7) mais absolument pas par le prestige attaché à la position occupée dans l'organisation formelle (8). «A la fin de chaque opération, eux (9) et leurs disciples reçoivent une part croissante des profits, ou bien ils s'en vont pour créer une société qui leur appartient» (page 89). «Le partage des risques et des profits offre un avantage supplémentaire : il incite puissamment à la création. Pour repérer de nouvelles opportunités dans les technologies et les marchés, les résolveurs de problèmes, les identificateurs de problèmes et les courtiers-stratèges doivent être fortement motivés. Peu de stimulants sont plus efficaces que l'appartenance à un petit groupe engagé dans une tâche commune, partageant les risques de la défaite ou les récompenses potentielles, de la victoire. Ces récompenses ne sont pas seulement financières. Souvent, les membres du groupe ont aussi en commun la volonté d'imprimer leur marque sur le monde» (page 82).

L'informel domine d'ailleurs pour cette catégorie de salariés. «Les trois groupes qui donnent à la nouvelle entreprise la plus grande partie de sa valeur - résolveurs de problèmes, identificateurs de problèmes, courtiers-stratèges - doivent être en contact direct les uns avec les autres pour découvrir constamment de nouvelles opportunités. Des messages clairs doivent circuler rapidement, si les solutions appropriées doivent être appliquées aux problèmes appropriés au moment opportun.... Ainsi une des tâches des courtiers-stratèges est de créer des lieux où les résolveurs et les identificateurs de problèmes pourront travailler ensemble sans interférence indue. Le courtier-stratège se charge de faciliter les choses, et a un rôle d'entraîneur; il trouve les membres des deux groupes qui peuvent apprendre le plus les uns des autres; il leur procure toutes les ressources dont ils ont besoin, il leur donne le temps de découvrir de nouvelles complémentarités entre les technologies et les besoins des clients; mais il les guide aussi suffisamment pour qu'ils

ne perdent pas de vue les objectifs terre à terre, comme faire du profit» (pages 78 et 79).

Le système d'information est donc semblable à celui du modèle J d'Aoki : «Les équipes de créateurs résolvent et identifient les problèmes d'une manière très semblable... La coordination est davantage horizontale que verticale. Comme les problèmes et les solutions ne peuvent être définis à l'avance, les réunions et les ordres du jour formels ne les mettront pas en évidence. Ils émergent au contraire de relations fréquentes et informelles. L'apprentissage est mutuel à l'intérieur de l'équipe, à mesure que les idées, les expériences, les énigmes et les solutions sont partagées, souvent au hasard» (pages 79 et 80). La réalité d'un apprentissage collectif est fortement affirmée : «Les compétences individuelles sont combinées de telle sorte que l'aptitude du groupe à innover dépasse celle de la simple somme de ses membres. Au fur et à mesure que le temps passe, et que le groupe travaille sur des problèmes variés et selon des approches différentes, chacun mesure mieux les aptitudes de ses associés. Les membres du groupe apprennent à s'aider les uns les autres pour obtenir de meilleurs résultats, ils découvrent ce que chacun peut apporter à chaque projet et comment ils peuvent tous ensemble accroître leur expérience. Chaque participant est à l'affût d'idées propres à faire avancer le groupe. Cette expérience et ces connaissances accumulées ne peuvent être traduites en procédures opératoires faciles à transférer à d'autres salariés et à d'autres organisations. Chaque noeud de «l'entreprise-réseau» représente une combinaison unique de compétences» (page 80).

«Ainsi l'entreprise de production personnalisée ne ressemble plus à une pyramide mais à un réseau. Les courtiers-stratèges sont au centre, mais ils ne sont pas directement impliqués dans un grand nombre de liaisons, et de nouvelles relations sont tissées sans cesse. Chaque noeud du réseau comprend un nombre relativement réduit de membres, qui dépend de la tâche à accomplir, et va d'une douzaine à plusieurs centaines de personnes... » (page 80).

Le modèle A comparé à celui de l'entreprise-réseau

Dans le modèle A ou modèle hiérarchique, les emplois et les qualifications sont l'objet de classifications précises (différenciation des tâches extrêmement poussée et spécialisation). Le recrutement est donc basé sur les compétences opératoires spécialisées possédées par le salarié. «Certains types de connaissances peuvent être

acquis par une formation organisée : apprentissage, formation technique, éducation professionnelle avant l'entrée en usine, et peuvent être entretenus pendant toute la carrière du salarié» (M. Aoki, ouvrage cité, page 12). «Mais la majorité des techniques intéressant les usines modernes s'acquièrent et s'entretiennent au cours de la production elle-même... Quand les ouvriers ont acquis les connaissances propres à ces tâches élémentaires, ils accèdent à des fonctions voisines un peu plus difficiles où ils peuvent acquérir d'autres compétences, qui les préparent à leur tour à de nouveaux progrès» (M. Aoki, ouvrage cité, page 13). La rémunération d'un ouvrier dans la firme A est déterminée par la catégorie dans laquelle est placée la tâche qu'il accomplit (M. Aoki, ouvrage cité, page 54). Les règlements d'atelier et les règles écrites sont très importants et l'encadrement dispose de la menace du renvoi comme moyen de faire respecter la discipline. «En contrepartie, la création d'une hiérarchie fonctionnelle basée sur une spécialisation poussée et sur une définition précise des tâches a permis l'apparition, à l'extérieur ou à l'intérieur de la firme, de marchés pour telle ou telle fonction standardisée» (M. Aoki, ouvrage cité, page 56). En conséquence, la mobilité des ouvriers est encouragée; ils passent d'une firme à l'autre à la recherche d'une meilleure chance individuelle (M. Aoki, ouvrage cité, page 56). En effet «en raison de la spécificité de sa tâche, chaque ouvrier est amené à suivre une carrière assez étroitement délimitée» (M. Aoki, ouvrage cité, page 13). Bien entendu, les cadres ont également intérêt à se présenter sur le marché externe du travail pour obtenir de meilleures conditions de travail et de rémunération. Le système de stimulation est donc complètement décentralisé (il passe par le marché) alors que le système de coordination est très centralisé. Le plan stratégique est élaboré par la direction de l'entreprise et sur cette base des ordres sont donnés au sein de la structure hiérarchique. «Le principe de spécialisation règne également dans le domaine de la coordination : la coordination entre les ateliers devient la fonction particulière de bureaux administratifs organisés hiérarchiquement» (M. Aoki, ouvrage cité, page 23). Le système est pyramidal.

Le modèle A et celui de l'entreprise-réseau sont très proches. La séparation entre conception et réalisation est une caractéristique commune. Les systèmes de coordination sont très centralisés, même si R. Reich insiste beaucoup sur l'importance des relations informelles dans la firme-réseau. En réalité la coordination «horizontale» ne concerne qu'une minorité de salariés, les trois catégories mises en exergue par R. Reich

(courtiers-stratèges, identificateurs et résolveurs de problèmes). Quant au système de stimulation, il est extériorisé (marché du travail). Notons à nouveau que l'encadrement supérieur n'est pas traité comme le reste des salariés. L'entreprise-réseau tente de le stabiliser, en avançant les tentatives d'obtenir ailleurs de meilleures rémunérations (salaires élevés et participation aux bénéfices). Tout se passe comme si l'entreprise instaurait une double gestion de l'emploi : la gestion des cadres et celle des non-cadres.

Conclusions provisoires et pistes de recherche

L'analyse des modèles implicites de GRH, contenus dans les théories de l'entreprise présentées, nous conduit à trois conclusions provisoires (et concomitamment à trois pistes de recherche) : l'accentuation de la (la confirmation d'une) segmentation du marché du travail et l'extension de la précarité de l'emploi, l'éventuelle remise en cause d'une gestion des ressources humaines (et donc le retour à l'administration) dans l'entreprise du XXI^e siècle.

La pertinence du concept de segmentation du marché du travail se trouve confirmée. Mais la segmentation est différente de celle qui est décrite dans les travaux de Doeringer et de Piore (10). L. Thévenot et O. Favereau rappellent que «l'interaction entre les caractéristiques des postes et les profils d'apprentissage individuels est à l'origine de la segmentation des marchés du travail». Ainsi «les postes exigeant des capacités d'apprentissage «sur le tas», par répétition et acquisition d'habitudes corporelles ou mentales» appartiennent au segment primaire. Alors que les postes de travail qui n'exigent que des aptitudes de base et aucune capacité d'apprentissage relèvent du secteur secondaire. «Les postes exigeant des capacités d'apprentissage par application de principes abstraits, extérieurs au poste, acquis au cours d'un processus antérieur d'éducation formelle» font partie du segment supérieur du secteur primaire (11). La partition que propose R. Reich isole la troisième catégorie. Seuls les emplois des courtiers-stratèges, des identificateurs et des résolveurs de problèmes appartiendraient au secteur primaire. Le reste des emplois, c'est-à-dire la grande majorité, serait dans le secteur secondaire. La précarité deviendrait donc la norme en matière d'emploi et la stabilité l'exception.

Une catégorisation pourrait alors être introduite dans cette large sphère de la précarité. La précarité de droit serait celle des salariés sous statut précaire (contrat d'intérim, contrat à durée

déterminée...). La précarité *ex ante* serait celle des salariés employés sous contrat à durée indéterminée mais dont l'emploi est menacé à court terme, parce que l'entreprise-employeur connaît des difficultés économiques, à moyen terme, parce que l'entreprise-employeur est un sous-traitant (12). Dans ce deuxième cas, le degré d'intensité de la précarité *ex ante* reposerait sur la place occupée par l'employeur direct du salarié au sein de l'entreprise-réseau. La notion de segmentation du marché de la sous-traitance (par analogie avec le marché du travail) permettrait alors de classer les emplois offerts par les sous-traitants en fonction de leur degré de précarité *ex ante* (13).

La segmentation du marché du travail correspondrait également à des logiques différentes de gestion des ressources humaines. Nous avons montré dans une étude récente que les grands prestataires de services publics avaient une double gestion de l'emploi, c'est-à-dire qu'ils géraient différemment les cadres et les non-cadres (modalités et critères de recrutement, politiques de promotion, de rémunération, de mobilité...) bien que ces règles de gestion soient formalisées dans des statuts s'appliquant à l'ensemble du personnel (14). Or la «nouvelle» segmentation du marché du travail décrite par R. Reich correspondrait à un partage entre emplois de cadres (supérieurs) et autres emplois et à des pratiques de gestion des ressources humaines différentes (ou peut-être à l'absence de gestion des ressources humaines).

Le recours à une gestion externe de l'emploi semblerait se généraliser et la sphère de la gestion interne se réduire. Le modèle J ne s'applique qu'aux grandes entreprises japonaises et le système de l'emploi à vie ne concerne qu'une minorité de salariés japonais (M. Aoki, ouvrage cité, page 65 et suivantes). Les caractéristiques de ce modèle sont telles que les salariés n'ont aucun intérêt à repasser sur le marché externe de l'emploi à mi-carrière et les employeurs aucun intérêt à se séparer de leurs salariés si ce n'est pour un départ en retraite (15). Or Aoki montre que les compressions d'effectifs auxquelles se livrent les grandes entreprises japonaises ne permettent plus d'assurer ni l'emploi à vie, ni des perspectives de carrière attrayantes. L'implantation au Japon d'entreprises occidentales rompt également cette logique. Le recrutement de salariés expérimentés n'est plus hors norme. Le modèle J semble être progressivement remis en cause et la grande entreprise japonaise pourrait fort bien se transformer en entreprise-réseau (M. Aoki, ouvrage cité, page 90).¹⁶

Le modèle de l'entreprise-réseau sera-t-il celui du XXI^e siècle ? S'agit-il d'une adaptation à un environnement désormais mondial et non plus national ? Pour exploiter au mieux les opportunités offertes par cet environnement international et instable, l'organisation en réseau serait la plus appropriée et les différences culturelles ne poseraient pas problème (hypothèse avancée par M. Aoki, ouvrage cité, page 6). L'organisation en réseau est-elle la réponse à une contrainte forte : le développement accéléré d'une demande de « produits personnalisés » au détriment de la demande de produits standardisés ? Ces questionnements s'inscrivent dans les problématiques développées par les théories de la contingence (Lawrence et Lorsch, 1974) et par l'analyse structurelle (A. Chandler, 1962 et 1977) (17).

La diffusion du modèle de l'entreprise-réseau signifierait la disparition de la gestion des ressources humaines. Pour les salariés employés sur contrats de courte durée, une simple administration suffit. Pour les cadres supérieurs employés sur des contrats de long terme, l'absence de souhait de promotion, le partage des bénéfices, la primauté des relations informelles dispensent de les gérer. Leurs comportements les rendent d'ailleurs plus proches du groupe des professions libérales que du groupe des salariés. La diffusion de ce modèle signifierait surtout l'avènement d'une société réellement et définitivement duale, au sein de laquelle les inégalités s'accroîtraient (voir les chapitres 14 et 15 de l'ouvrage de R. Reich).

¹ M. Weber, «Economie et société», Plon, Paris, 1971 et J. Freund, «Sociologie de M. Weber», PUF, Paris, 1966, R. Aron, «Les étapes de la pensée sociologique», Gallimard, 1967.

² M. Aoki, «Economie japonaise, information, motivations et marchandage», *Economica*, Paris, 1991 et M. Aoki, «Le management japonais : le modèle J de Aoki», *Problèmes économiques*, n°2225, 15 mai 1991.

³ Dans l'ouvrage cité, on distingue le modèle A, américain et le modèle J, japonais. Dans l'article cité, le modèle américain est désigné par modèle H, hiérarchisé. Dans les citations, nous respecterons le choix du traducteur. Dans notre texte, nous choisissons de reprendre l'intitulé «modèle A» car le système de coordination hiérarchisé de l'entreprise américaine ne représente qu'un élément de ce modèle d'entreprise.

⁴ M. Aoki semble reprendre une définition classique de la compétence : savoir, savoir-faire, savoir-être.

⁵ R. Reich, «L'économie mondialisée», Dunod, Paris, 1993.

⁶ Les textes de référence sont ceux que nous avons cités précédemment.

⁷ La façon dont R. Reich relate le rachat de Kidder-Peabody par General Electric en 1986 accreditte cette affirmation : «quand General Electric essaya d'exercer son contrôle sur sa nouvelle acquisition, imposant la confection de comptes-rendus dans des conditions plus strictes, et une comptabilité analytique plus serrée, la plupart des membres les plus compétents de Kidder, Peabody partirent vers un environnement plus agréable» (opus cité, page 94).

⁸ R. Reich affirme que le directeur des achats de Polaroid est «l'un des stratèges les plus importants de la firme, bien que son nom n'apparaisse pas dans la liste des vingt principaux dirigeants qui figure dans le rapport annuel de la société» (page 90).

⁹ R. Reich désigne ici les identificateurs et les résolveurs de problèmes et les courtiers-stratèges.

¹⁰ P.B. Doeringer et M.J. Piore, «Internal labor markets and manpower analysis», Sharpe, New York, 1971 et S. Berger et M.J. Piore, «Dualism and discontinuity in industrial societies», Cambridge, Cambridge University Press, 1980.

¹¹ L. Thévenot et O. Favereau, «Règles, coordination et apprentissage, relecture de trois théories institutionnalistes de l'entreprise (Doeringer et Piore, Williamson, Aoki)», communication au 4^e colloque Charles Gide pour l'étude de la pensée économique, «L'institutionnalisme en question», Marseille, 19-20 septembre 1991.

¹² B. Fourcade introduit les notions de précarité «de droit» et «de fait» dans «L'évolution des situations d'emploi particulières de 1945 à 1990», *Travail et emploi*, n°52, 1992, page 9. Nous préférons remplacer de fait par ex ante pour insister sur l'idée d'anticipation du salarié, en référence à la théorie keynésienne qui met l'accent sur le rôle des anticipations pour expliquer les comportements économiques des agents.

¹³ B. Baudry, «Segmentation du marché du travail et segmentation du marché de la sous-traitance : une étude de la firme-réseau», *Revue d'économie politique*, n°104, janvier-février 1994.

¹⁴ J. Barreau et J.Y. Ménard, «La gestion de l'emploi à la Poste, France Télécom, EDF-GDF et la SNCF : des spécificités liées à l'emploi de personnel sous statut ?», communication au 3^e congrès de l'AGRH, Lille, 19 et 20 novembre 1992, actes du colloque et «Les grands prestataires de services publics français et la gestion de personnels sous statuts : convergences ou divergences ?», *Politiques et management public*, volume 11, n°3, septembre 1993.

¹⁵ M. Aoki parle d'un «effet de réputation» qui jouerait et pour les salariés (ouvrage cité, page 75) et pour l'employeur (ouvrage cité page 90).

¹⁶ L'entreprise J peut apparaître très proche de l'entreprise-réseau, comme le suggèrent les analyses de P. Bouvier-Patron (1994) et de F. Eymard-Duvernay (1991, page 6), quand on prend en compte la dimension interorganisationnelle.

¹⁷ F. Piotet note que les sociologues français travaillant sur le thème de l'entreprise «reprennent à leur compte des hypothèses formulées» au sein de trois courants de pensée développés aux Etats-Unis au cours des années soixante : l'analyse institutionnelle, l'analyse structurelle et les théories de la contingence, in «Coopération et contrainte, à propos des modèles d'Aoki», *Revue française de sociologie*, XXXIII, 1992.

BIBLIOGRAPHIE

- M. Aoki (1991), «Economie japonaise, information, motivations et marchandage», Economica, Paris (traduction française de «Information, incentives and bargaining in the Japanese economy», 1988)
- M. Aoki (1991), «Le management japonais : le modèle J de Aoki», Problèmes économiques, n°2225
- B. Baudry (1994), «Segmentation du marché du travail et segmentation du marché de la sous-traitance : une étude de la firme-réseau», Revue d'économie politique, n°104
- P. Bouvier-Patron (1994), «La dimension inter-entreprises de production dans le modèle «J d'Aoki», Revue d'économie politique, n°104
- F. Eymard Duvernay (1991), «Entreprises et marché : une approche dans le cadre de l'économie des conventions», communication, journées d'études du CAESAR, 31 janvier et 1er février, Université de Nanterre
- B. Fourcade (1992), «L'évolution des situations d'emploi particulières de 1945 à 1990», Travail et emploi, n°52
- F. Piotet (1992), «Coopération et contrainte, à propos des modèles d'Aoki», Revue française de sociologie, XXXIII
- R. Reich (1993), «L'économie mondialisée», Dunod, Paris (traduction française de «The work of Nations», 1991)
- L. Thévenot et O. Favereau (1991), «Règles, coordination et apprentissage, relecture de trois théories institutionnalistes de l'entreprise (Doeringer et Piore, Williamson, Aoki), communication au congrès «L'institutionnalisme en question», Marseille, 19-20 septembre
- M. Weber (1971), «Economie et sociétés», Plon, Paris (traduction française de son ouvrage posthume «Wirtschaft und Gesellschaft»)