

LA GRH, SCIENCE DE L'ACTION OU SCIENCE DES INTERACTIONS ?

David COURPASSON

Françoise DANY

IRE - ESC Lyon

RESUME

L'hypothèse défendue est que la GRH peut être une science de l'action si elle contribue à une herméneutique de la genèse des règles de gestion. Or les règles se construisent dans les multiples interactions entre les acteurs concrets. Autrement dit la GRH est d'abord une science des interactions dès lors qu'elle s'intéresse aux processus de construction des règles.

Cette vision conduit à replacer la GRH dans les courants actuels d'analyse sociologique et économique de l'organisation.

La communication présente ensuite trois "contextes d'interaction" où les règles de GRH apparaissent comme "implantées" dans les systèmes d'action où elles seront mises en oeuvre. Elle conclut sur la proposition de certaines conditions pour la GRH rénovée que certains appellent de leurs vœux traitée à sa façon le problème de la coordination des interactions localisées, qui devient la question centrale dans des univers organisationnels de plus en plus décentralisés, en tout cas où l'autonomie des acteurs est de plus en plus reconnue comme une ressource stratégique.

Cette communication cherche à défendre une idée simple : pour que la GRH soit une science de l'action, il est nécessaire que le social lui soit intelligible, c'est-à-dire qu'il lui apparaisse autrement qu'à travers des catégories floues, arbitraires ou illusives. La GRH doit donc entrer dans des opérations de découpage des contextes sociaux, fondées sur une lecture précise des acteurs individuels et collectifs auxquels s'appliquent les règles de gestion. Dans cette optique, certains développements récents de la sociologie et de l'économie semblent particulièrement intéressants pour la GRH. En effet, de plus en plus, un dénominateur commun de la sociologie et de l'économie se dégage autour du travail sur les interactions et sur les modes de coordination des actions des acteurs. Or les règles de gestion (et de GRH en particulier) ont précisément cette caractéristique de mettre en jeu des espaces d'interactions où les acteurs élaborent des conduites stratégiques, s'adaptent et réagissent, interprètent donc des régulations de contrôle au sens de REYNAUD (1988) pour co-produire les règles réelles

de GRH. Pour nous, la genèse des règles de GRH découle de négociations, de construction de compromis c'est-à-dire d'interactions. En effet, face à une règle de GRH, les différents acteurs (individuels mais aussi services, groupes professionnels, groupes de générations, groupes d'affinités, groupes hiérarchiques...) cherchent à suivre leurs intérêts spécifiques mais aussi à trouver les compromis leur permettant de maintenir les relations qu'ils ont entre eux.

Cet article explore alors l'idée selon laquelle la GRH peut être une science de l'action non pas tant en immergeant ses connaissances dans les pratiques sociales des gestionnaires, dans un savoir de type technique et pragmatique destiné à éclairer des décisions dans un certain cadre politique, culturel et organisationnel, mais en prenant comme objet de recherche essentiel les présupposés des pratiques sociales de gestion c'est-à-dire les interactions et les désaccords qui émergent des interactions existant pendant la construction d'une règle de gestion. L'action de la GRH doit donc porter avant tout sur les proces-

sus de négociation des acteurs autour des règles de gestion.

Nous allons procéder en trois temps dans notre analyse. D'abord nous poserons le cadre théorique dans lequel nous plaçons cette réflexion. Ensuite nous essaierons d'illustrer la démarche par trois situations d'interactions où la GRH joue un rôle clé. Enfin, nous concluerons par un essai de mise en perspective où certaines conditions d'une GRH science de l'action apparaîtront.

CADRE THÉORIQUE : LA MONTÉE DES INTERACTIONS

Dès que la GRH est une science des interactions existant autour des dispositifs de GRH et des négociations sur ces dispositifs, suppose de la sortir de la conception étroitement économiste et/ou instrumentaliste dans laquelle l'enserment encore la plupart des écrits (cf BRABET et alii 1993). Ainsi à l'univers de ressources et de contraintes dans laquelle elle s'inscrit classiquement se substitue aujourd'hui peu à peu, dans les approches rénovées de l'organisation, un univers d'acteurs et de contextes hétérogènes, dont la coordination contingente devient la problématique centrale. Selon nous, trois éléments caractérisent ces approches rénovées des phénomènes organisationnels.

La primauté des dimensions relationnelles des jeux sociaux

Ceci signifie que l'action stratégique d'acteurs relativement libres apparaît plus puissante que les structures dans lesquels agissent les acteurs. Les travaux de DE TERSSAC (1992) dont l'objet est l'autonomie des acteurs dans la production des règles, montrent que dans les nouveaux contextes productifs, l'action des individus et des collectifs n'est jamais totalement soumise aux règles du management. L'indétermination s'accroît, l'incertitude et la gestion de l'incertitude deviennent des dimensions de plus en plus fortes du professionnalisme des acteurs (ALTER 1993). De même, le retour de certaines formes artisanales dans les organisations (SEGRESTIN 1992) conduisant à réintroduire la confiance (GIRAUD 1993), le caractère domestique et relationnel de nombreuses activités (par ex GADREY 1994 sur les activités de services professionnels, ou SCHWARTZ et alii sur l'hôpital...) montre que la standardisation est de plus en plus sujette à caution, en raison d'irréductibles singularités des situations de travail et de gestion.

L'interdépendance admise entre les fonctionnements sociaux et les fonctionnements marchands

Sans revenir à l'idée du rapport entre organisation et marché comme explication des mécanismes de marchés (WILLIAMSON 1985, GRANOVETTER 1985..), il apparaît dans les apports de la sociologie (MAURICE, SELIER, SILVESTRE 1982, SAINSAULIEU et alii 1990) que la place de l'entreprise dans la société ne peut être pensée que si les frontières entre les deux sont reconnues perméables. Cette perméabilité de plus en plus reconnue dans les travaux sociologiques et économiques conduit à penser selon nous qu'une recherche en GRH devrait aussi contribuer à trouver les relations entre l'action collective suscitée par le marché et l'action collective suscitée par des phénomènes de non-concurrence (LAZEGA 1994). Dans cet esprit, les analyses économiques les plus innovantes rejoignent certains travaux sociologiques en introduisant deux niveaux pour rendre compte de cette articulation : le niveau des personnes et celui des conventions (BOLTANSKI et THEVENOT 1991, EYMARD-DUVERNAY et MARCHAL 1994).

Cette articulation peut aussi à notre avis être trouvée dans une sociologie de la régulation (REYNAUD 1988, 1989) consistant à concevoir l'organisation comme un espace marchand de production simultanée de règles et d'acteurs collectifs. La concurrence entre dans l'organisation, la socialité entre dans le marché. A ce croisement, les règles de gestion peuvent servir à assurer une régulation conjointe entre l'organisation et son (ses) environnement(s) marchands, c'est-à-dire à faciliter la congruence entre les règles de gestion interne et les règles de gestion des marchés.

Le lien étroit entre les acteurs et la dynamique organisationnelle

Présente bien sûr dans l'analyse organisationnelle de FRIEDBERG (1993) par la théorie de la contingence des systèmes d'action, c'est-à-dire de la force du local dans les dynamiques de changement, ce lien est remis en avant par certains rapprochements entre économie et sociologie.

La sociologie de l'innovation en est évidemment la meilleure illustration. Elle cherche à comprendre comment les acteurs traduisent, transforment et transportent les objets techniques depuis les mystères du laboratoire jusqu'à l'acte de consommation. A partir d'interactions toujours locales, des réseaux d'acteurs se mettent

en place et l'apparition incessante de nouveaux acteurs collectifs contribue à l'élaboration de l'innovation. Dans cet esprit, la production d'acteurs est concomitante à la production d'une dynamique des structures de l'organisation, espace à géométrie variable (CALLON 1988, 1991).

Des apports récents cherchent à relier par exemple analyse des réseaux et sociologie des organisations. L'idée développée par LAZEGA (1994) est que les deux approches cherchent des régularités en décortiquant le système social observé, "en reconstituant un ordre, une stabilité, un équilibre fondé sur des régularités dans les interactions entre membres" (p302). Relations et interactions locales de toutes natures définissent une régulation spécifique. Comme partie de cette régulation, les règles de GRH se déploient selon nous dans des réseaux d'acteurs complexes. Autrement dit, il y a lieu de penser stratégiquement la construction des règles de GRH par la construction d'acteurs (COURPASSON et DANY 1992).

La contingence nécessaire des règles de gestion n'est donc pas dans cet esprit seulement souhaitable parce que des populations, des groupes et des identités professionnelles distinctes cohabitent dans l'entreprise. La prise en compte de cette diversité doit conduire à penser simultanément le contenu et le processus de construction des règles de GRH : puisque des acteurs divers existent, que leur dynamique est liée à celle des systèmes de règles dans lesquels ils interagissent, alors les règles elles-mêmes sont diverses ; elle sont le produit des interactions entre acteurs (REYNAUD 1989, EYMARD-DUVERNAY et MARCHAL 1994).

GRH et montée des interactions

Plusieurs éléments de synthèse peuvent être suggérés à l'issue de ce rapide cadrage théorique.

En premier lieu, il est clair que la GRH n'est pas soustraite à l'arbitraire du fonctionnement social des organisations et des marchés. Elle est même, via ses règles spécifiques, un acteur et un produit de ce fonctionnement basé sur les interactions locales.

En second lieu, la "valeur" (terme économique) ou la "qualité" de la GRH est une construction sociale, c'est-à-dire est le fruit d'interactions entre des acteurs autour de la négociation des règles de GRH. L'un des enjeux forts de ces négociations est à notre avis la définition de positions sociales légitimes dans des hiérarchies d'organisation, apparentes ou implicites. C'est de cette négociation sur les positions que

vient la dimension pleinement sociale de la "GRH".

Troisièmement, la GRH a à s'intéresser aussi à la capacité donnée par les outils de gestion¹ à certains acteurs, de contrôler des situations et de les transformer, c'est-à-dire la capacité de construire les espaces dans lesquels s'inventent et s'appliquent les règles. On ne peut faire fi des rapports de pouvoir dans lesquels s'inscrit la production des règles de GRH, dans la mesure où leur élaboration négociée repose sur des opérations d'allocation de ressources, d'investissement, de répartition de zones d'incertitudes... etc.

Quatrièmement, il est bon de revenir sur l'enjeu de l'irréversibilité de la règle de gestion. Le cadrage théorique que nous avons proposé suggère que la stabilité de la règle est une exception, et que la règle n'est qu'une réification partielle et temporaire d'accords locaux. Or, la validité de la règle de gestion, et la possibilité même de la traduire ou de l'instrumentaliser repose en partie sur la durabilité de sa mise en oeuvre. Ceci suppose de reconnaître la légitimité des acteurs locaux à produire des "durées locales" de la règle. Le temps est aussi une dimension contingente de la GRH.

Ces aspects s'inscrivent à l'évidence dans la théorie de la régulation conjointe élaborée par REYNAUD. Les règles de GRH sont le résultat de la confrontation entre des dispositifs formels et des conditions locales de validité de leur application. Cherchons à illustrer ces points.

TROIS CONTEXTES D'INTERACTIONS

Les règles réelles de mobilité dans une entreprise de service public

L'enquête que nous avons réalisée entre 1990 et 1991 auprès d'un échantillon de 80 cadres d'une grande entreprise de production d'électricité est une première illustration du poids des interactions et des dimensions locales sur la réalité des règles de mobilité.

Le système de mobilité formel repose dans cette entreprise sur deux principes : l'existence d'un marché "libéral" de l'emploi interne des cadres, garantissant la transparence dans l'information sur les postes vacants, et l'équité de traitement de tous les cadres ; le cadre est en second lieu "acteur", puisqu'ayant accès à l'information, tout cadre dispose d'une entière liberté pour être candidat aux postes qui l'intéressent. L'enquête montre cependant l'existence d'un véritable sys-

tème informel de gestion de la mobilité (COURPASSON et DANY 1994). En fonction de caractéristiques précises des cadres sont appliquées des règles officieuses de gestion qui délimitent de fait des espaces informels de mobilité ; le diplôme et l'accès aux réseaux relationnels internes sont les principes de gestion réels en vigueur dans cette entreprise. La trajectoire probable des cadres leur est liée très directement. En dehors de cette "élitisme" de la mobilité, un mode de gestion "marchand" s'applique à la majorité des cadres. Les règles de gestion réelles sont liées dans ce cas aux interactions avec la hiérarchie locale. La récente décentralisation de l'entreprise en de nombreuses unités autonomes sur le plan de leur GRH, tend à accroître le poids des intérêts locaux dans la gestion. Par ailleurs, le sort réservé aux cadres devient presque individualisé, en fonction des alliances ou des oppositions existant avec la hiérarchie. Enfin, les règles de gestion elles-mêmes sont éphémères, les décisions prises dans ce domaine étant subordonnées aux systèmes de préférence des hiérarchiques en place. A des changements de la hiérarchie correspondent donc des modifications parfois profondes des arrangements locaux autour de la règle de mobilité.

Autonomie et contrôle dans les banques de dépôt

Les pratiques professionnelles bancaires se caractérisent entre autres par l'autonomie du point de vente local (agence ou petit bureau) et par les marges de manoeuvre dont dispose le commercial. L'efficacité économique de cette règle d'organisation, qui reposait en outre sur des pratiques de sédentarité forte des commerciaux, a assuré pendant des années la régulation spécifique de l'entreprise bancaire. A ces modes de coordination locaux répondaient une "culture bancaire" surplombante qui assurait la cohérence (COURPASSON 1994).

L'évolution actuelle des métiers commerciaux transforme l'équilibre entre autonomie du local et contrôle des directions fonctionnelles centrales. Avec la segmentation des marchés bancaires², la règle de contrôle de l'activité du commercial est entrée depuis la fin des années 80 dans la banque. Affecter chaque commercial à un segment, à une hiérarchie du segment (le "Responsable de Marché"), et à un portefeuille de clients choisi en principe selon cette loi du découpage des secteurs de vente redonne en principe le dessus à des règles centralisées d'évaluation des performances, d'affectation des tâches et des clientèles.

La réalité est toute autre et montre à l'évidence que les règles réelles d'évaluation et d'organisation du travail sont très précisément liées aux contextes locaux de chaque agence. D'abord, la réaffectation des clientèles suite à la segmentation a conduit à des négociations agence par agence, commercial par commercial sur la "qualité souhaitable" du portefeuille. Chaque directeur d'agence a dû composer de façon à ne pas alourdir les hiérarchies entre commerciaux³.

Par ailleurs, une culture partagée de l'apprentissage du commercial fondé sur le contact avec des clientèles de plus en plus exigeantes oblige à instaurer une coordination générale dont l'objet est de créer des chevauchements apparents entre les clientèles des différents commerciaux ; la coopération entre eux est favorisée, et la vie de l'équipe reprend le dessus sur l'individualisme du vendeur. Par ailleurs, les règles réelles d'évaluation des performances commerciales apparaissent très hétérogènes selon les "marchés concrets" de chaque agence (COURPASSON *ibid*). Zone rurale, urbaine, industrielle ou artisanale, du Nord ou du Sud Ouest, marché local marqué par des liens historiques avec telle notabilité, municipalité, industrie... tout concourt à créer des marchés locaux non interchangeables. Cette spécificité des interactions locales entre le banquier et le marché conduit à renégocier agence par agence les critères réels de l'évaluation. A la limite, la conception même de la performance du commercial peut différer d'une agence à l'autre.

Ainsi le poids du contrôle central se combine avec les nécessités locales pour créer de multiples compromis.

On retrouve dans cette illustration le problème de la décentralisation de la GRH. Des volontés de mettre en place des outils généraux (d'évaluation, de rémunération, d'organisation...) peuvent entrer en contradiction avec la volonté de mobiliser la responsabilité d'acteurs locaux. Comme le disent EYMARD-DUVERNAY et MARCHAL au sujet d'agents d'un office HLM, "des agents développant de bonnes compétences d'interactions dans un environnement local peuvent être jugés négativement lorsqu'ils sont soumis à un cadre d'évaluation générale" (p32). Dans ce cadre, l'action de la GRH peut être de construire socialement, de proche en proche, des règles et des critères, et non de s'inscrire en référence à des critères qui "surplombent" le réseau concret des acteurs locaux.

Rémunération, règles de branche et poids du local

Une enquête réalisée en 1988 dans un site industriel de la chimie a mis en évidence l'existence de décalages importants dans les niveaux de rémunération dans certains emplois du site ; entre l'homogénéité prescrite par la convention collective et l'hétérogénéité des salaires perçus

sur le site s'exprime la force d'un système de négociation local entre la direction du site et les ateliers de production.

Le tableau suivant donne une illustration de ces décalages. Selon le niveau de prestige des ateliers⁴, les salaires diffèrent ainsi que le montre cet exemple sur l'ensemble des personnels postés :

ATELIERS	SALAIRE DE BASE Conventionnel	NIVEAU DES PRIMES Sur site
Prestigieux TI HI TA	7 258 7 178 6 979	4 851 4 698 4 283
Anonyme DN	6 551	3 740
"Bêtes noires" CH	6 261	3 435

Tableau 1 - Personnels postés sur le site chimique : écarts salariaux (sur 670 personnels postés)

	HO ("Bête noire")	TA (Prestigieux)
Salaire Brut Moyen Chef de Poste	13 700 (sur 6 chefs de poste)	16 624 (sur 9 chefs de poste)
Primes	3 535	4 283
Niveaux de formation	1/3 niveau 4	10 % niveau 3 0 % niveau 4
Ancienneté moyenne (Site)	13 ans	16 ans

Tableau 2 - Les chefs de poste sur le site chimique : échelles salariales et profils démographiques

Le tableau n°2 met l'accent sur l'emploi de chef de poste, et compare les niveaux de rémunération et de primes à ancienneté similaire :

Ces écarts attestent que la règle salariale réelle sur le site déroge assez nettement aux règles établies au niveau de la branche. Ainsi les hiérarchies salariales réelles, et donc les hiérarchies de compétences sur le site sont négociées en situation ; elles font l'objet d'un accord réciproque négocié au niveau du site, en fonction d'une double interaction locale :

- une interaction stratégique entre ateliers, liée au fait que tous les ateliers du site sont en situation de client ou de fournisseur d'autres ateliers. Les zones d'incertitude ainsi créées jouent sur la hiérarchie implicite et confèrent des ressources à certains dans la négociation sur la règle de rémunération.

- une interaction d'ordre symbolique sur les ressources honorifiques de chaque atelier. Le site est ainsi un "marché de symboles" dans lequel les ateliers puisent leurs ressources pour la négociation : un atelier va repeindre ses installations, un autre va diffuser des informations sur le risque physiologique, un troisième va élaborer des stratégies de relation avec la maintenance de façon à prouver que certains incidents réclament des compétences collectives fortes en sûreté, etc...

On voit à travers cet exemple que les acteurs du site, direction et personnels de fabrication ont des capacités pour réaliser eux-mêmes le diagnostic sur l'état des relations internes, de leurs propres compétences, et des hiérarchies souhaitables sur le site. Les règles de gestion réelles sont le résultat d'une co-construction basée sur un système de négociation peu contraint par un cadre de coordination général.

POUR UNE GRH EN SITUATION

Dans les pages qui précèdent, nous avons au fond cherché à présenter les règles de la GRH comme des intermédiaires au sens de la sociologie de l'innovation, entre les salariés et les employeurs ; objet d'échange et forme d'échange à la fois, ce sont des supports pour la coordination, et donc des formes de codification des relations que les salariés entretiennent avec les structures de l'entreprise, avec les hiérarchiques, avec leurs pairs... Ainsi que le dit THEVENOT, les règles de GRH "implantent" le collectif de l'organisation dans les situations concrètes que les salariés rencontrent ; elles donnent donc des repères, créent des dispositifs qui recherchent la

convergence maximale des intérêts locaux et des intérêts globaux (COURPASSON et DANY 1992). L'objet de la formalisation des règles qui est l'une des "actions" concrètes de la GRH est de faciliter l'apprentissage de cette coordination du local par la règle de GRH (FAVEREAU 1989).

Nous avons proposé en 1992 une réflexion sur la complémentarité entre GRH et sociologie. La montée des interactions situées dont nous parlons ici ouvre à une réflexion sur la façon dont la GRH peut à sa manière traiter le problème de la coordination des interactions localisées, et des faits locaux de gestion.

La GRH est une science des contextes

A notre avis, la GRH ne peut imposer des règles générales. Elle doit s'inscrire dans une démarche de confection locale des accords sur les problèmes de gestion. Elle doit donc avoir une perspective de cohérence des coordinations locales opérées, c'est-à-dire une perspective de **régulation** au sens de REYNAUD.

Le second aspect des règles de GRH est hors contexte. Il existe évidemment des dispositifs de gestion détachés des contextes d'interactions localisées, c'est-à-dire reliés à des référentiels (d'emplois, ou de critères de classification). Cet aspect est lié très directement à la recherche d'objectivation traditionnelle de la GRH, la relation salariale transitant par des dispositifs exogènes à l'entreprise. Il est clair que la GRH est liée à des structures institutionnelles et réglementaires qui empêchent de faire "n'importe quoi sous prétexte qu'ici n'est pas comme ailleurs". Mais le poids des structures surplombant les contextes de production et d'application des règles nécessite des opérations de découpage fin des populations, opérations qui ne doivent pas reposer à notre avis sur des expertises ou des méthodologies sophistiquées, mais sur la proximité avec le terrain. Si la GRH est une science des contextes, elle doit faire preuve d'un engagement permanent sur les enjeux locaux des acteurs, et arrêter de privilégier des outillages qui créent de fait de la distance avec le terrain. Science des contextes, cela signifie pour nous connaissance des contextes, mais aussi lien social avec les contextes. Or pour nous, la GRH est aujourd'hui loin de l'action aussi parce qu'elle est loin des acteurs qui mettent les règles en oeuvre.

La GRH est une science des interactions localisées

Nous avons dit et cherché à illustrer le fait que la mise en oeuvre de règles de gestion est négociée dans des interactions localisées entre

des acteurs. Ceci signifie par exemple que la GRH doit, plutôt que rigidifier, favoriser la révision permanente des règles en fonction de l'apprentissage qu'en réalisent les acteurs du terrain. La règle de gestion est par définition une compétence partagée par les hommes de GRH et par le reste du corps social.

De plus, admettre que la GRH est une science des interactions localisées justifie le fait qu'elle cherche constamment à s'appuyer sur la définition de règles et d'instruments de gestion qui puissent soutenir et non pas s'opposer aux formes décentralisées de coordination négociées par les acteurs. Mais il faut que les DRH sachent parallèlement que la possibilité donnée aux acteurs du terrain d'être proches des règles tend à fragiliser les instruments de GRH, puisque leur utilisation décentralisée accroît les chances de critique et d'aménagement.

Dans cette vision, il est clair que l'action première de la GRH est de permettre l'apprentissage des règles de GRH par l'organisation. Cet apprentissage est permis justement à notre avis par l'expérience acquise des hommes de RH les plus directement en contact avec les "usagers" de la GRH, qui peuvent eux-mêmes dans la plus pure tradition sociologique de l'appropriation décentralisée d'une régulation de contrôle, faire évoluer et adapter les règles de GRH.

La GRH et l'action : coordination et réseaux d'acteurs

Quelles sont alors les conditions pour que la GRH soit une science de l'action ? Dans le paysage que nous avons rapidement dépeint, il nous semble qu'elles sont au nombre de trois.

D'abord, la durabilité des liens sociaux locaux. L'idée que l'action de la GRH puisse être décentralisée, contingente, adaptée aux contextes, suppose d'accepter l'idée que les accords locaux qui font les règles réelles de gestion engagent plus les acteurs que des règles ou des principes généraux. Autrement dit, la GRH peut faciliter son action en suscitant des ententes solides entre des acteurs plus stables qu'ils ne sont aujourd'hui, en particulier pour ceux spécialement importants pour la construction de ces accords. Par exemple, le cas de l'entreprise publique nous a montré à quel point la fragilité et la faible crédibilité des règles et principes de GRH est liée au faible enracinement des "managers" dans le local. La rapidité des mobilités peut ainsi à notre avis aller à l'encontre de l'intérêt d'une GRH active.

La seconde condition dont nous avons déjà parlé est la possibilité même d'une négociation et d'un apprentissage de la règle de GRH. Ceci signifie en particulier que le rôle de DRH décentralisées est d'opérer un aller-retour critique permanent entre les défaillances et lacunes observées sur le terrain et la généralité des règles produites en central. Cet apprentissage repose donc là aussi sur l'ancrage de l'acteur DRH dans le contexte d'action précis où il est "affecté".

La troisième condition est étroitement liée à la seconde. Il s'agit d'établir ce que AKRICH, CALLON et LATOUR (1989), appellent un rapport d' "intéressement" avec tous les acteurs de la construction des règles. C'est là le rôle de l'acteur DRH "central" qui est à notre avis interrogé. Sa mission dans une GRH interactive est à la fois d'être un acteur parmi d'autres dans un réseau d'interactions, et de conformer ses actions aux représentations générales de l'entreprise, "à propos" de la GRH. Il s'agit pour lui d'opérer des traductions du local vers le général, de gérer les tensions afférentes, les antagonismes de sens existant entre les deux niveaux, c'est-à-dire d'être l'animateur du réseau des DRH locaux. Le modèle de sa compétence est donc à chercher dans une combinaison entre des compétences techniques et tactiques, puisque son action s'inscrit dans un travail de coordination, c'est-à-dire dans "une dynamique qui enchaîne des moments de désaccord et des moments de retour à l'accord" (EYMARD-DUVERNAY et MARCHAL 1994, p16) sur la règle réelle de GRH.

CONCLUSION

L'idée de cette communication était que la GRH est très directement concernée par ce que nous avons appelé la montée des interactions, prise en compte de façon très explicite par des disciplines aussi voisines d'elle que la sociologie et l'économie. Le problème de l'action de la GRH, dans ce renouvellement des approches, est qu'elle repose sur une tension entre certains dispositifs qui permettent d'inscrire des actions dans des règles générales (ce qu'on pourrait appeler des principes de GRH), et l'acceptation du caractère en grande partie imprévisible des interactions localisées autour des faits de gestion, c'est-à-dire de l'application en situation des règles. Elle oscille donc entre un régime centralisateur de mise en cohérence, de régulation globale, et l'incohérence possible d'actions dispersées dans les multiples espaces pertinents d'application et de production des règles réelles. Accepter l'écart à la règle montre la précarité d'un système de coordination

décentralisé. Maintenir une "zone obscure" des interactions autour de la GRH, c'est-à-dire au fond laisser faire le local peut permettre d'éviter le coût souvent prohibitif des actions traditionnelles de mise en forme et de centralisation que sont la plupart des méthodes de GRH. L'investissement en GRH est alors réparti en de multiples investissements dans des formes d'interactions et de négociation localisés. Mais le problème de la coordination reste à nouveau entier.

Comme nous l'avons suggéré il y a 2 ans (COURPASSON, DANY, *ibid*), la découverte du compromis passe par une vraie sociologie de la GRH qui chercherait à identifier les acteurs clé

de la production des règles réelles, les intermédiaires utiles entre le local et le global, les lieux pertinents d'élaboration des règles : groupes professionnels, réseaux transversaux, sites industriels, espaces géographiques...

La GRH sera active si elle est contingente. Mais la contingence ne se réduit pas à l'adaptation de méthodes générales à des caractéristiques spécifiques données. Elle repose sur une vision de la genèse des règles de GRH. Action et Interaction ne font qu'un dans une discipline visant à contribuer à une herméneutique des faits de gestion.

¹ qui sont pour nous la forme la plus réifiée des règles de gestion, ou selon THEVENOT "la forme la plus réifiée de l'habitude" (1986, p24).

² Selon les principes marketing, le marché bancaire est aujourd'hui découpé sommairement en trois segments : les Particuliers, les Professionnels et Professions Libérales, les Entreprises.

³ La hiérarchie technique est très forte dans le marché des Particuliers, du "petit client" à la gestion de fortune.

⁴ Ce classement local selon l'honneur social repose sur divers critères comme la taille ou la propreté de l'atelier, le niveau de risque perçu de son activité, sa contribution réelle ou imaginée au Chiffre d'Affaires du site... etc. Le classement laisse apparaître trois catégories d'ateliers : les prestigieux, les "anonymes", les "bêtes noires" (COURPASSON et SARNIN 1989).

BIBLIOGRAPHIE

AKRICH M., CALLON M., LATOUR B., A quoi tient le succès des innovations, *Annales des Mines, Gérer et Comprendre*, n°12, 1988.

ALTER N., Innovation et organisation : deux légitimités en concurrence, *Revue Française de Sociologie*, vol 34, n°4, 1993.

BOLTANSKI L., THEVENOT L., *De la justification. Les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard, 1991.

BRABET J. et alii, *Repenser la GRH*, Paris, Economica, 1993.

CALLON M. (ed), *La science et ses réseaux*, Paris, La Découverte, 1988.

CALLON M., Réseaux technico-économiques et irréversibilités, dans BOYER R., CHAVANCE B. et GODARD O. (eds), *Les figures de l'irréversibilité ou économie*, Paris, Ed de l'EHESS, 1991.

COURPASSON D., DANY F., La gestion des carrières des cadres en question. Réflexions à partir d'une enquête à EDF et GDF, *Annales des Mines, Gérer et Comprendre*, Septembre 1994;

COURPASSON D., DANY F., Sociologie et GRH. Complémentarité et frontières, 3ème Congrès de l'AGRH, Lille, 1992.

COURPASSON D., Marché concret et identité professionnelle locale. La construction de l'identité par le rapport au marché, *Revue Française de Sociologie*, vol 35, n°2, 1994.

COURPASSON D., SARNIN Ph, Echelles de prestige et régulation dans les organisations, Document de Recherche IRE, 1989.

DE TERSSAC G., *Autonomie dans le travail*, Paris, PUF, 1992.

EYMARD-DUVERNAY F., MARCHAL E., Les règles en action : entre une organisation et ses usagers, *Revue Française de Sociologie*, vol 35, n°1, 1994.

FRIEDBERG E., *Le pouvoir et la règle. Dynamiques de l'action organisée*, Paris, Le Seuil, 1993.

FRIEDBERG O., Marchés internes, marchés externes, *Revue Economique*, Paris, 1989.

- GADREY J., La modernisation des services professionnels. Rationalisation industrielle ou rationalisation professionnelle ?, Revue Française de Sociologie, vol 35, n°2, 1994.
- GIRAUD C., L'action commune. Essai sur les dynamiques organisationnelles, Paris, L'Harmattan, 1993.
- GRANOVETTER M., Economic Action and social structure : the problem of embeddedness, American Journal of Sociology, vol 91, 1985.
- LAZEGA E., Analyse de réseaux et sociologie des organisations, Revue Française de Sociologie, vol 35, n°2, 1994.
- MAURICE M., SELIER F., SILVESTRE J.J., Politiques d'éducation et organisation industrielle. Comparaison France - Allemagne, Paris, PUF, 1982.
- REYNAUD J.D., Les règles du jeu, Paris, Armand Colin, 1989.
- REYNAUD J.D., Les régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome, Revue Française de Sociologie, vol 29, n°1, 1988.
- SAINSAULIEU R. et alii, L'entreprise, une affaire de société, Paris, Presses de la FNSP, 1990.
- SCHWARTZ Y. et alii, L'évaluation économique à l'épreuve des services, rapport pour le Ministère de la Recherche, Aix en Provence, centre APST Provence, Université de Provence, 1992.
- SEGRESTIN D., Sociologie de l'entreprise, Paris, Armand Colin, 1992.
- THEVENOT L., Les investissements de forme, Cahiers du Centre d'Etudes de l'Emploi, 1986.
- WILLIAMSON O.E., The economic institutions of capitalism, New york, Free Press, 1985.