

LES TRANSFORMATIONS DE LA FONCTION RH DANS LE CADRE DES RESTRUCTURATIONS

Luiz H.-S. GUTIERREZ

UCL, IAG, REHU

RESUME

Cette communication a pour but de présenter les résultats préliminaires d'une recherche qui s'oriente davantage sur les transformations de la fonction RH dans le cadre des restructurations vécues par une société industrielle.

Les questions principales que nous avons posé ont été liées à la compréhension des transformations de la fonction RH, à travers l'étude de ses processus de prise de décision dans un contexte de restructuration. Pour répondre à ces questions, il nous a semblé utile d'apporter une lumière basée sur une double perspective:

D'une part, le développement d'un cadre théorique, basé sur l'approche contextualiste, capable de nous éclairer sur l'objet d'étude. D'autre part, la réalisation d'une étude empirique dans une entreprise d'origine nord-américaine située au Brésil et qui a connu un processus important de restructuration.

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 les transformations de la fonction RH dans un contexte de restructuration organisationnelles. Deuxièmement, et peut être le plus important, elle a permis le développement d'un nouveau cadre d'analyse pour mieux comprendre la problématique de l'action et de la gestion des RH.

1) INTRODUCTION

La plupart des entreprises sont soumises, à l'heure actuelle, à des restructurations sévères et à des redéploiements, qui prennent souvent la forme de réductions d'effectifs (downsizing), de délocalisations, fusions et acquisitions.

Les raisons invoquées pour justifier ces pratiques sont, le plus souvent, des aspects conjoncturels (crise, récession, etc.) mais aussi, plus fondamentalement, la profonde mutation du système de production (automatisation galopante, mondialisation des marchés, etc.). Il en résulte des changements organisationnels majeurs: redéfinition des structures dans le sens de "l'aplatissement", nouvelles formes de management basées sur la responsabilisation (WARNOTTE et ROUSSEAU, 1993), précarisation croissante de l'emploi pour une partie de plus en plus

importante du personnel (STANKIEWICZ, 1988), individualisation croissante des pratiques de gestion des ressources humaines (MORVILLE, 1985), fusions et acquisitions "forcées" (CARTWRIGHT et COOPER, 1992).

Ainsi, selon la revue *Mergers & Acquisitions* ("QUARTERLY PROFILE", 1987 a, b), pendant 1986 il y a eu plus de 4.200 fusions entre des sociétés américaines, et un chiffre de presque U\$ 200 milliards. Au niveau européen le phénomène a été aussi impressionnant. Pendant l'année 1988, par exemple, U\$ 80 milliards d'actives financières ont été échangés à travers des acquisitions. Cela signifie presque huit fois plus qu'en 1985 et presque deux fois le total de 1987. La plupart de ces cas furent prises comme une forme de défense vis-à-vis des pressions pour la restructuration industrielle (HASPELAGH, 1990).

2) QUESTION DE RECHERCHE

Nous disposons aujourd'hui de quelques études empiriques sur la portée de ces changements en matière de GRH. Ainsi ALCALAY et HAGUENOER (1988), mettent-ils en avant que, indépendamment des tâches légales minimales obligatoires inhérentes à la fonction de GRH, les domaines prioritaires d'intervention du service du personnel dans les entreprises sont notamment:

- la réduction des effectifs,
- la mobilité interne et externe,
- la formation orientée vers la reconversion,
- la mise en place de diverses formes de flexibilité (temps partiel, temporaire, etc.),
- la maîtrise de l'évolution des rémunérations,
- la remise en cause des acquis sociaux,
- la lutte contre la démobilisation.

D'une façon générale, selon JENKIS (1988), la plupart des recherches réalisées en Grande-Bretagne durant les douze dernières années se sont penchées essentiellement sur deux questions:

a) la fonction personnel a-t-elle gagné ou perdu en pouvoir ?

b) y a-t-il des changements dans le rôle de la fonction personnel ?

Les résultats de ces recherches dégagent en réalité peu de changements significatifs. Les organisations sont le plus souvent marquées par une continuité dans leurs pratiques de GRH et un faible pouvoir des responsables du personnel sur les changements stratégiques. Ainsi ALPANDER et BOTTER et GOLDEN et RAMANUJAN montrent-ils la faible implication des services de ressources humaines dans la formation des stratégies et leur maigre influence sur les planificateurs.

Plus récemment, PETTIGREW et WHIPP font état d'enquêtes menées en Grande-Bretagne qui montrent l'existence d'un énorme décalage entre le discours managérial prônant un management stratégique des ressources humaines et les réalisations concrètes dans ce domaine. Ils constatent, par exemple, qu'un tiers seulement des sociétés anglaises de plus de 1000 employés ont une équipe dirigeant dont un des membres a la gestion des ressources humaines dans ses attributions.

Malgré leur intérêt empirique évident, la plupart de ces études nous semblent souffrir de deux défauts majeurs:

- leur caractère prescriptif et normatif (il s'agit souvent de donner des pistes pour l'action plutôt que de décrire le fonctionnement réel des services de ressources humaines);

- leur caractère "universaliste et consensuel" (les enjeux et conflits autour de la définition des tâches, des fonctions, des responsabilités sont évacués de la réflexion).

Dans ces sens, il nous paraît intéressant, du point de vue de la recherche, non seulement de rendre compte des transformations de la fonction personnel, mais aussi de comprendre ces transformations dans le cadre plus général des processus de changement des entreprises, notamment lorsque celles-ci sont soumises à des restructurations importantes.

En effet, le choix ou la contrainte des restructurations "impose" aussi des choix stratégiques en matière de GRH. Ces choix appellent à leur tour des changements, des remises en cause du système, des modifications des comportements, des activités, etc.

Il s'agit donc de décrire et d'expliquer les processus complexes par lesquels les restructurations voient le jour au sein des entreprises et interagissent avec les transformations concomitantes de la fonction de personnel. L'objet de notre recherche a été, donc, celui, d'examiner les relations entre ces divers processus, à travers l'étude des prises de décisions stratégiques qui mettent en évidence les choix des différents modèles de la fonction personnel dans une organisation qui a vécu un processus important de restructuration.

En effet, au-delà de l'appréhension du processus de transformation de la fonction RH dans le cadre d'un processus de restructuration, nous voulons aussi vérifier l'opérationnalité concrète d'un nouveau cadre d'analyse (basé sur l'approche contextualiste), pour mieux comprendre la dynamique du changement dans différents contextes.

3) CADRE THÉORIQUE

Les travaux de Pettigrew (1985, 1990) et de son équipe (15) apportent à notre question de recherche un éclairage particulièrement stimulant. Ils montrent combien le changement stratégique peut être conçu, non comme une séquence d'activités rationnelles, où l'implantation suit logiquement la formulation, mais comme un processus continu, itératif, comportant à la fois une dimension politique d'apprentissage, combinée aux effets perturbateurs de l'environnement. Une tel-

le conception permet de mieux appréhender les transformations de la fonction RH dans les restructurations en cours.

Nous avons essayé de développer l'approche contextualiste à partir des différents travaux qui ont été développés, notamment dans les publications des trois équipes de recherche: celle de l'Université de Warwick (U.K.): A. PETTIGREW, Centre for Corporate Strategy and Change, celle de l'Université d'Aston (U.K.): J. CHILD, Aston Business School, et plus récemment, celle de l'Université Catholique de Louvain, G. WARNOTTE, Institut d'Administration et Gestion.

Selon la perspective de recherche adoptée, basée sur l'approche contextualiste, l'une des tâches fondamentales des cadres est d'évaluer les changements dans l'environnement économique, social, technologique et politique, et d'élaborer des stratégies d'accroissement de la performance de l'entreprise; cela implique donc que les cadres soient responsables de trois domaines en interaction réciproque. Ces domaines concernent non seulement le contenu d'une stratégie quelconque, mais aussi la prise en compte tant du processus que des contextes dans lesquels les changements vont avoir lieu.

Pour voir plus clair dans ces propositions, nous allons faire la distinction entre les trois concepts clés, que l'auteur conceptualise de la manière suivante :

- le contenu : se réfère à des domaines bien précis concernés par les changements que l'on

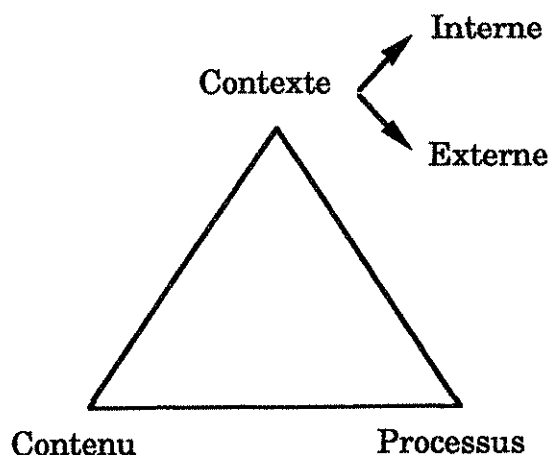
veut étudier. Dans le cas particulier de notre recherche il se rapporte aux différents modèles de la fonction personnel, dans une organisation multinationale d'origine nord-américaine, situé au Brésil.

- le contexte : l'auteur nous propose de distinguer le contexte externe et le contexte interne : le contexte externe se réfère au contexte socio-politico-économique et compétitif (concurrentiel) dans lequel s'opère l'organisation. Dans le cas particulier de notre recherche, il se rapporte à l'évolution de la société brésilienne dans la décennie passée. Le contexte interne se réfère à la structure, l'histoire et les aspects politiques, où les idées et impulsions de changement vont émerger. Dans notre recherche, il concerne les études approfondies sur la vie et le fonctionnement des différentes organisations qui seront objet d'étude.

- le processus se réfère à l'action, la réaction et l'interrelation des différentes parties concernées/intéressées par le sujet du changement, dans la mesure où elles essayent de changer la situation présente de l'organisation pour une autre situation de l'avenir. Dans notre recherche, il se rapporte aux processus de prise de décision en matière de la fonction personnel.

Selon l'auteur nous pouvons dire que le contenu se réfère "au quoi", le contexte au "pourquoi" et le processus au "comment".

D'une façon schématique l'auteur nous propose le triangle suivant:



Le schéma présenté ci-dessus va permettre d'analyser le contexte externe et interne, le contenu de la stratégie de l'entreprise et les rôles et pratiques de la fonction personnel, ainsi que les processus des prises de décision auxquels ils sont liés, dans le cadre des restructurations qu'elle a vécues.

Au coeur de la problématique qui sous-tend notre recherche, il y a l'influence des perceptions et des représentations mentales relatives au contexte sur le processus de changement. Selon cette conception, la manière dont les acteurs forment leur connaissance contribue à construire les réalités sociales sur la base desquelles ils fondent leur action. Considérer que les contextes dans lesquels les responsables de ressources humaines opèrent peuvent être mobilisés signifie qu'il ne s'agit pas là d'entités inertes ou "objectives". Au contraire, ce sont les acteurs - en particulier les dirigeants - qui, en sélectionnant des éléments du contexte en fonction de leurs propres intérêts et valeurs, construisent, dans une certaine mesure, le contexte.

Ainsi, l'influence potentielle de la fonction personnel dans les processus de restructuration et vice-versa, peut-être appréhendée comme le résultat d'une construction sociale par différents groupes d'acteurs en interaction: outre les responsables des RH, la direction, les syndicats, les cadres, les responsables des départements "stratégiques" (finances, informatique, etc), (GUTIERREZ, 1993).

4) L'OPÉRATIONNALISATION DU CADRE THÉORIQUE.

Comme nous l'avons vu dans l'exposé du cadre théorique basé sur l'approche contextualiste 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 dans le cadre des restructurations. Ces trois concepts-clés sont le contexte (externe et interne), le contenu et le processus, que nous allons présenter d'une façon synthétique dans l'étude de cas concernant une société industrielle d'origine nord-américaine située au Brésil, durant les années 80, la société Automobile.

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 des données - a été fait selon les principes méthodologiques de la recherche qualitative développés par MILLES 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.

4.1 Les contextes

4.1.1 Le contexte externe

Le secteur qui nous intéresse plus particulièrement, est l'industrie métallo-mécanique, qui a connu dans une large période de la décennie des taux de croissance très supérieurs à la moyenne de l'industrie en général (6,6% l'an).

En effet, cette position privilégiée, si l'on ose dire dans le contexte de crise tel que l'a connue la société brésilienne dans les années 80, s'explique partiellement tant par le dynamisme du secteur en question que par son articulation au marché international, ce qui l'a rendue moins vulnérable aux crises internes.

Dans ce sens, nous avons constaté de profondes transformations dans ce secteur, qui s'est orienté de plus en plus en fonction des exigences des marchés externes, notamment au niveau de la qualité et de la compétitivité des produits.

Si on établit un parallèle entre les années 70 et 80, nous constatons des changements importants concernant la gestion de la force de travail. D'abord, dans les années 70, la forte rotation du personnel prédominait (caractéristique du modèle tayloriste, pour exercer le contrôle de la force de travail), alors que dans les années 80, une large majorité des industries du secteur ont cherché à conserver et à fidéliser leur meilleur personnel, en vue de pouvoir faire face aux défis de la qualité des produits à travers la formation et l'engagement de la main d'œuvre.

De la même façon, mais contrairement à ce qui se faisait dans les années 70 sous l'inspiration des modèles tayloriste et fordiste, dans les années 80, la majorité des entreprises du secteur moderne ont cherché davantage la flexibilité que la rationalisation et la détermination de tâches spécifiques au niveau de la force de travail.

La flexibilité de la production va avoir des conséquences importantes, tant sur les postes de

travail (où elle va provoquer une relative polyvalence des travailleurs) qu'au niveau de la formation nécessaire pour l'exercice des tâches plus variées et complexes.

Dans ce sens, le niveau de qualification de la main-d'œuvre du secteur en question a augmenté considérablement (en moyenne plus de 8 ans de formation scolaire), tant en fonction de la flexibilité nécessaire qu'au niveau de l'utilisation des techniques capables de maîtriser les nouvelles technologies. Celle-ci sont basées essentiellement sur l'automatisation électronique.

Il est important de souligner aussi la participation décisive du patronat et des travailleurs de ce secteur d'activité, tant dans le processus de démocratisation du pays qu'au niveau de la modernisation des relations de travail. Cela est provoqué surtout par le dynamisme et la capacité de mobilisation des syndicats des employés, comptant avec un taux de syndicalisation important, plus de 15%.

En ce qui concerne le niveau d'influence gouvernementale sur l'activité du secteur, nous constatons qu'il est important, essentiellement pour deux motifs, à savoir le contrôle des prix et les restrictions sur les importations.

Au niveau du contrôle des prix, il y avait une sorte de contrôle indirect dès lors que pendant une bonne partie de la décennie (surtout de 1980 à 1985) les gouvernements militaires ont essayé de contrôler surtout les prix des voitures et pas tellement ceux de leurs composants. Dans ce sens, les grandes (et peu nombreuses) industries automobiles installées au Brésil ont réussi à transférer certaines conditions de contrôle des prix à leurs fournisseurs. Cependant, dans la pratique ce que nous avons constaté, c'est que les fabricants de composants mécaniques ont eux aussi récupéré la compression des prix exercée directement par le gouvernement sur le secteur automobile, et indirectement sur eux, à travers l'augmentation des prix au niveau du marché des pièces de rechange.

Au niveau des restrictions sur les importations, nous constatons que la nouvelle politique industrielle et de commerce international, adoptée par les gouvernements civils d'orientation libérale après 1985, l'a été dans le sens de la diminution progressive du degré de restriction des produits étrangers, et plus particulièrement dans le cas qui nous intéresse, des composants mécaniques pour l'industrie automobile. Cependant, il est important de souligner qu'à court et à moyen termes la concurrence étrangère n'a pas affecté l'industrie nationale, et cela essen-

tiellement pour deux motifs. D'abord, en fonction des spécificités du marché brésilien caractérisé tant par des véhicules anciens que par des routes en mauvais état. En second lieu, parce que le secteur est déjà assez compétitif, comme le démontrent les exportations de 2,4 milliards de dollars réalisées en 1989, dont 60% destinées au marché nord-américain..

4.1.2 Le contexte interne

La société Automobile S.A., fut fondée en 1947, par un ancien ouvrier spécialisé, dans le but de produire des composants mécaniques pour l'industrie automobile, qui était à cette époque-là inexistante au Brésil.

Cependant, l'impulsion donnée à l'industrie automobile comme moteur du processus d'industrialisation rapide qui a caractérisé le gouvernement du président Juscelino Kubitschek, dans les années 50, a contribué au développement du secteur en général, et d'une façon particulière pour la société Automobile.

La période de 1947 à 1957 a été caractérisée par l'expansion rapide des activités de la société, jusqu'aux limites de sa production et de sa capacité (savoir-faire) technologique face à la demande croissante du marché.

Les problèmes de l'étranglement de la capacité de production et des limitations technologiques des produits furent résolus en 1957, par l'adoption d'une stratégie d'association avec une grande société multinationale d'origine nord-américaine. L'association des deux sociétés a si bien fonctionné qu'en 1960 la société Automobile a été rachetée presque entièrement (95% des actions) par son partenaire américain. Celui-ci devint une importante multinationale, avec un chiffre d'affaires d'environ US\$ 1 milliard, généré par une cinquantaine de sociétés dans le monde entier, et avec un intérêt particulier pour l'industrie automobile.

C'est ainsi que dans les années 60 nous constatons non seulement un gros effort (investissement) dans la diversification horizontale, à travers l'élargissement de la gamme des produits, mais aussi un effort important dans le sens de la diversification verticale, à travers la création de nouvelles sociétés dans plusieurs régions du pays dans lesquelles Automobile détenait le contrôle majoritaire.

La stratégie d'investissement et d'expansion mise en place dans les années 60 s'est avérée alors correcte, pour être hautement rentable dans les années 70. Il est important de souligner que les années 70, appelées "la décennie du

miracle", suite au très haut taux de croissance économique, a signifié la consolidation définitive de l'industrie automobile brésilienne, passant de 100.000 voitures en 1970 à 1.000.000 en 1980 !

Malheureusement, la période du "miracle économique" n'a pas été aussi bonne pour tout le monde. C'est justement à cette époque que l'on a vu s'accroître les inégalités sociales et économiques générées par le modèle de développement économique imposé par la dictature militaire et soutenu par l'élite brésilienne.

Cependant, ce modèle a commencé à montrer des signes d'épuisement qui ont pris une dimension plus importante à partir du premier "choc pétrolier" en 1979. Cela a entraîné un ralentissement de l'économie dans son ensemble et a encore accentué les inégalités sociales.

Plus que la fin du "miracle économique" et du contrôle répressif exercé tant par l'Etat que par le patronat sur la force de travail, le début des années 80 a marqué une importante émergence de l'action syndicale dans le processus de transformation de la société brésilienne.

La société Automobile a aussi senti les changements qui s'opéraient dans la société brésilienne, tant en ce qui concerne la crise économique et la conséquente chute du volume des affaires, que les nouvelles pressions qui émanaient d'un acteur social émergent, le syndicat des métallurgistes.

Cependant, au niveau de la société Albarus, on constate sur base des interviews et de l'analyse des documents qu'il y avait, notamment à travers l'initiative du D.R.H. et de son assistant, une action dans le sens de minimiser l'importance de la pression syndicale et de la nouvelle réalité sociale du pays par rapport au modèle de gestion des R.H. existant dans l'organisation. En effet, cela correspondait à la vision du D.R.H., selon laquelle les syndicats avaient déjà occupé une place trop importante, tant au niveau des négociations des accords collectifs de travail qu'au niveau du secteur d'activité, et à celui de l'entreprise, à travers le nombre croissant de travailleurs syndiqués.

Dans ce sens la politique de R.H. de l'entreprise s'est caractérisée dans les débuts des années 80 comme une politique de confrontation vis-à-vis du syndicat en fonction des efforts réalisés dans le sens d'ajuster/réduire les effectifs dans le cadre d'un plan de restructuration proposé par le groupe dirigeant et légitimé par rapport à leur perception du contexte.

Cela a provoqué la réaction du syndicat des travailleurs en opposition aux stratégies de l'entreprise (principalement par rapport à celles qui pénalisaient l'emploi), tant à travers des grèves que des accords collectifs de travail imposant des restrictions concernant les licenciements des travailleurs.

Les tensions à l'origine de cette situation ont contraint l'entreprise à élaborer une stratégie sociale afin d'assurer sa survie, ce qui est bien caractérisé par la création de la D.R.H., ainsi que par le diagnostic du climat organisationnel et de l'adoption d'un programme de C.C.Q.

C'est donc à partir de ce contexte que nous avons essayé de caractériser les grandes phases ou périodes de transformations que l'entreprise a connues dans la décennie passée, à travers l'identification des principaux acteurs et des principales stratégies adoptées, d'une façon particulière dans le domaine de l'organisation du travail et de la gestion des ressources humaines.

De l'analyse réalisée ressortent essentiellement deux grands projets (ou ensemble des stratégies) de redressement des stratégies commerciales, industrielles, financières et humaines qui furent mises en oeuvre par l'entreprise en vue de "mieux s'adapter" aux différents contextes et situations qu'elle a connus dans les années 80.

Le premier de ces projets fut adopté au début des années 80 (durant la période 1980 à 1984). Il s'agissait essentiellement d'un projet de restructuration qui visait le rééquilibrage des coûts, ainsi que le redressement de la productivité de l'entreprise. En effet, sur base des interviews, nous pouvons dire que ce projet correspondait à la position dominante du groupe dirigeant relative à la perception qu'ils avaient par rapport à la crise économique et à la chute du volume des affaires, qui justifiaient à leurs yeux l'adoption du projet en question.

En ce qui concerne la gestion des R.H. l'enjeu du projet, selon le discours dominant au sein du groupe dirigeant, consistait à adapter la main-d'oeuvre aux nouveaux besoins de qualification et de productivité notamment à travers la mise en oeuvre des actions de formation et de stimulation à la participation des travailleurs dans des programmes du type C.C.Q., en vue de la réalisation des objectifs de l'organisation. Cela, cependant, sans compter avec la participation du syndicat des travailleurs, jugée comme indispensable. Selon le discours du D.R.H., soutenu par la majorité du groupe dirigeant, les changements en question (c'est-à-dire essentiellement les Plans de

restructuration et la réduction des effectifs qui en a découlé) n'étaient qu'une décision interne à l'organisation en vue d'assurer sa survie dans un contexte qui s'avérait difficile.

Le deuxième grand projet de réorientation stratégique de l'entreprise a eu lieu à partir de 1985, quand l'entreprise a décidé, face au ralentissement de l'économie du pays, de réorienter partiellement ses produits et services vers le marché international. Cela dans un contexte qui a marqué tant la fin de la dictature militaire, (suite à toute une série de manifestations populaires dans lesquelles les syndicats ont joué un rôle important) que le début des gouvernements civils d'orientation néolibérale. Ce changement d'orientation de la politique gouvernementale s'est caractérisé dans le cas spécifique du secteur automobile par une interférence moins importante du gouvernement, notamment à travers la réduction des contrôles des prix et barrières à l'importation, et par la concurrence internationale.

L'analyse des documents et des interviews nous révèle que les idées principales qui ont orienté la mise en œuvre des changements relatifs à ce deuxième grand projet de réorientation stratégique de l'entreprise, furent essentiellement les suivantes:

- 1) Le marché brésilien est en dépression (sans perspective de reprise économique dans le court terme) et chaque fois plus exposé à la concurrence internationale;
- 2) le marché international est beaucoup plus exigeant et concurrentiel (que le marché national) en ce qui concerne la qualité des produits et/ou services;
- 3) la participation des travailleurs et l'harmonie sociale sont une condition de l'efficacité économique;
- 4) la reconnaissance du syndicat comme un interlocuteur valable des travailleurs.

En effet, l'adoption des stratégies constitutives de ce deuxième projet de réorientation mené par la société Automobile, n'est pas le fruit du hasard ou d'un contexte désincarné, sans la présence des acteurs et des jeux de pouvoir. Au contraire, les idées et les stratégies qui ont prédominé, et qui sont à la base du projet de réorientation stratégique de la société Automobile, sont l'expression des différents intérêts des acteurs déterminés au sein de l'organisation.

4.2 Le contenu

L'identification des différents modèles de la fonction personnel au sein de la société

Automobile durant la décennie passée nous révèle, à travers l'analyse de toute une série d'indicateurs l'existence de deux modèles et orientations prédominants en matière de gestion des R.H.

Le premier est le **modèle de la gestion des RH**, caractérisé notamment, dans le période 1980 à 1985, par la résolution des conflits, la gestion qualitative et quantitative des effectifs, ainsi que par l'évolution des procédures et techniques spécifiques au domaine des R.H. Ce modèle s'inscrivant et se légitimant aux yeux du groupe dirigeant dans le cadre d'un ensemble de stratégies de restructuration basées tant sur le rééquilibrage des coûts que sur le redressement de la productivité de l'entreprise. L'analyse des données, basée sur des indicateurs comme les activités, la structure et les politiques de la fonction personnel, confirme ce modèle et cette orientation dominante.

Ceci est vrai au niveau de la gestion des effectifs, de la rémunération et des avantages sociaux, par exemple. De la même façon, au niveau de la S.H.M.T., la création d'un cabinet médical et d'un restaurant à l'intérieur de l'entreprise s'inscrivent directement dans la perspective de la rencontre des deux objectifs du projet de redressement de l'entreprise, à savoir, améliorer les conditions de travail et diminuer l'insécurité des travailleurs.

Selon les données des documents et des interviews, ces mesures proposées par le D.R.H. et acceptées par le groupe dirigeant, furent justifiées dans la perspective de mieux informer l'encadrement, tant en ce qui concerne la gestion des R.H. que pour éviter l'éventuelle intervention du syndicat dans les affaires internes à l'organisation.

Pour ce qui est du deuxième modèle et orientation dominant concernant la gestion des R.H. chez Automobile dans les années 80, nous constatons que le **modèle de la gestion stratégique des RH** a prédominé, notamment à partir de 1986. Cela à la suite et dans le cadre d'un processus de réorientation stratégique de l'entreprise qui orienta partiellement ses produits et services vers le marché international.

Cette réorientation stratégique n'a pas été sans conséquence sur le modèle de gestion des R.H., qui s'est caractérisé par l'adéquation des stratégies de gestion des R.H. en vue d'atteindre les objectifs organisationnels, notamment à travers la reconnaissance des travailleurs et de leur syndicat comme des partenaires économiques valables de l'entreprise.

Dans ce sens, soulignons, par exemple, qu'à partir de 1986, le syndicat a commencé à participer à des réunions périodiques avec le vice-président des finances, de l'informatique et des R.H., en vue de trouver des solutions, notamment aux problèmes relatifs à la gestion des sureffectifs et des qualifications requises par la main-d'oeuvre pour répondre aux nouveaux besoins du marché et de la production.

L'adoption de ce type de procédure n'a pas été possible sans changements d'orientation importants au niveau des activités, de la structure, des politiques, des systèmes et du statut de la fonction personnel, comme nous l'avons caractérisé durant la période.

4.3. Le processus

Nous allons maintenant mentionner les principaux éléments du contexte qui furent mobilisés par les acteurs en vue d'influencer le processus de prise de décision en question.

Soulignons que, d'une façon cohérente avec l'approche contextualiste selon une perspective politique, la notion de mobilisation des éléments du contexte par les acteurs a lieu dans une relation de pouvoir entre eux (les acteurs). Cette relation est caractérisée par l'utilisation de toute une série de stratégies de pouvoir dans lesquelles ils vont essayer d'exercer leur pouvoir autour des éléments concrets de contextes déterminés (externe et/ou interne). C'est donc, à travers la mobilisation de ces éléments concrets du contexte, comme par exemple, les règles, l'information, les ressources, les contraintes techniques, légales, etc., qu'ils vont essayer de faire passer, via l'utilisation des stratégies de pouvoir leurs projets et intérêts.

Dans le cas Automobile, les éléments du contexte mobilisés autour de l'enjeu que représentait la décision concernant "la réorientation stratégique de la fonction personnel", sont les suivants :

- les changements au niveau de l'environnement

Rappelons que la transition d'un gouvernement militaire centralisé et interventionniste du point de vue économique, à un gouvernement civil d'orientation néolibérale a été perçue par la majorité du groupe dirigeant comme une façon d'anticiper des changements plus importants au niveau du contexte interne, notamment en ce qui concerne l'ouverture progressive du pays au marché international. Dans ce sens, les différents acteurs ont mobilisé des éléments du contexte,

qui justifiaient à leurs yeux une réorientation graduelle de l'entreprise vers un marché international, beaucoup plus exigeant que le marché national en dépression et chaque fois plus exposé à la concurrence.

Cette perception du contexte de la part du groupe dirigeant n'a pas été sans conséquence, tant au niveau de l'élaboration des stratégies que de son contenu, comme nous pouvons le constater à travers l'élaboration du plan de réorientation stratégique de l'entreprise en général et de la fonction R.H. en particulier.

Dans ce sens, les principaux changements au niveau de l'environnement mis en relief par les différents acteurs ont été essentiellement les suivants: le marché brésilien est en dépression et chaque fois plus exposé à la concurrence internationale; le marché international est beaucoup plus exigeant que le marché national.

- la qualité des produits et des services

Cette idée était très présente dans l'action et l'interaction des divers acteurs dans le cadre du processus de prise de décision en question. En effet, elle a été présentée comme l'une des réponses les plus adéquates pour faire face aux nouvelles exigences de l'environnement, notamment au niveau des exigences du marché et de la concurrence internationale.

Cependant, même si la plupart des acteurs étaient d'accord pour valoriser le besoin d'une meilleure qualité, ils avaient des divergences significatives sur les moyens d'y parvenir.

Dans ce sens, le D.R.H. et son assistant insistaient sur l'aspect de la formation, ainsi que sur la participation des travailleurs, via l'action des C.C.Q. Le vice-président des opérations valorisait la mise en oeuvre des nouveaux systèmes de gestion de la production, comme le Kanban et le Just-in-Time. Le président et le vice-président des finances et de l'informatique privilégiaient la certification de la qualité par les clients, ainsi que par des normes de qualité internationale. Le vice-président des finances et de l'informatique insistait aussi sur l'importance d'obtenir la coopération et l'implication non seulement des travailleurs, mais aussi du syndicat comme partenaire économique de l'entreprise.

- la reconnaissance des travailleurs comme partenaires économiques de l'entreprise

La reconnaissance des travailleurs comme partenaires économiques de l'entreprise a été

aussi mise en évidence par la majorité des acteurs comme un moyen indispensable pour réussir face à la concurrence et obtenir une meilleure qualité. Cependant, ils ont donné des significations tout à fait divergentes. Le D.R.H. et son assistant ne valorisaient la participation des travailleurs qu'au niveau interne à l'organisation, c'est-à-dire à travers l'action des C.C.Q. Selon eux, cette participation devrait encore, et comme résultat secondaire, neutraliser l'action du syndicat au sein de l'organisation.

Le vice-président des finances et de l'informatique, soutenu par le président, valorisait la participation des travailleurs non seulement au niveau interne mais aussi en tant que membres d'un syndicat avec lequel il faudrait établir des relations de partenariat en vue de relever les nouveaux défis posés tant par le marché que par la concurrence.

La majorité des autres acteurs étaient d'accord pour soutenir les positions défendues par le président et le vice-président des finances et de l'informatique en ce qui concerne la reconnaissance non seulement des travailleurs, mais aussi de leur syndicat comme partenaire économique valable de l'entreprise.

5. DISCUSSION DES RÉSULTATS

En ce qui concerne la société Automobile, nous avons vu que malgré la crise brésilienne, l'entreprise a fait un effort important de reconversion en vue d'atteindre, selon la perception dominante du groupe dirigeant, les nouvelles exigences de qualité et de productivité dues à l'ouverture de l'économie au marché international et au passage d'une dictature militaire à un gouvernement civil d'orientation néolibérale.

Suite à cette réorientation des stratégies proposées par les dirigeants, l'entreprise a eu besoin d'utiliser des technologies plus sophistiquées en vue d'augmenter la productivité ainsi que la capacité concurrentielle, dans un contexte où le marché a commencé à moins souffrir de l'ingérence (et de la protection) gouvernementale.

La reconversion industrielle réalisée a généré, entre autres, une demande de main-d'œuvre plus qualifiée et polyvalente, pour l'exercice de tâches plus variées et plus complexes.

En ce qui concerne les stratégies des ressources humaines perçues comme nécessaires pour faire face à cette construction du contexte, nous avons vu que l'entreprise, notamment sous

l'impulsion de son D.R.H., a adopté une stratégie centrée essentiellement sur la formation, la gestion des effectifs et les relations conflictuelles avec les syndicats.

En ce qui concerne la mobilisation et l'action des syndicats du secteur industriel en général, et plus particulièrement du secteur métallo-mécanique, nous avons vu qu'ils ont joué un rôle important, dans le processus de "redémocratisation" brésilienne et dans la modernisation des relations de travail du pays, notamment dans les grands centres urbains. Le syndicat de l'industrie métallo-mécanique étant l'un des plus puissants (dans les caractéristiques du contexte brésilien, un taux de syndicalisation élevé, à savoir environ 15%).

Cependant, il est intéressant de remarquer que malgré la présence et la pression croissante du syndicat, la perception dominante du groupe dirigeant de la société Automobile était, au moins jusqu'à 1984, notamment influencée par la vision du D.R.H. qui, jouant aussi un rôle important au sein de la Commission de négociation de la puissante Fédération Patronale, minimisait à l'intérieur de l'organisation l'importance relative de cet élément du contexte par rapport à l'élaboration des stratégies d'orientation des pratiques et politiques de R.H.

Dans ce sens, nous avons constaté que dans le cadre du premier projet de restructuration de l'entreprise, menée de 1980 à 1984, la politique développée vis-à-vis des travailleurs se caractérisait par une valorisation de la participation au niveau interne de l'entreprise, sans cependant prendre en compte l'organisation syndicale en tant que telle.

En ce qui concerne les caractéristiques de la gestion du personnel durant cette période, nous avons vu que le modèle de la gestion des RH a été prédominant, notamment par la gestion quantitative des effectifs, la résolution des conflits, ainsi que par une valorisation de la formation et de la participation interne par l'adoption de programmes du type C.C.Q.

L'adoption de cette approche de la part de l'entreprise, a provoqué de vives réactions de la part du syndicat (notamment dans les cas de licenciements et/ou de changements des conditions de travail), réactions qui ont trouvé des résistances de la part de l'entreprise, ce qui s'est traduit par une relation difficile et souvent de confrontation.

Cependant, la chute imminente de la dictature militaire et la perspective d'un gouvernement civil d'orientation néolibérale, qui s'orienterait davantage vers le marché international et l'ouverture à la concurrence, ont été perçues par le groupe dirigeant comme une opportunité de réorientation graduelle des stratégies de l'entreprise, à travers l'adoption d'un plan d'investissements destinés à intensifier l'automatisation perçue comme nécessaire pour faire face aux nouveaux défis du contexte.

C'est donc en s'appuyant sur cette perception et construction du contexte que le vice-président des finances et de l'informatique est parvenu à mettre en relief l'enjeu de la décision, c'est-à-dire le besoin de changer le modèle de gestion de la fonction R.H, en vue d'une meilleure intégration à la stratégie élaborée par l'entreprise de faire d'importants investissements en vue d'intensifier l'automatisation pour faire face à la nouvelle réalité relative à la concurrence internationale et à la qualité des produits, dans une société en transition.

En effet, l'enjeu principal de la décision concernant le changement de réorientation de la fonction R.H, était essentiellement lié au passage d'un modèle de gestion des R.H axé sur une vision techniciste et rationnelle du facteur travail, à un modèle de gestion stratégique de gestion des R.H orienté davantage vers l'intégration des efforts et des stratégies en vue de la réalisation des objectifs organisationnels, ainsi que de la reconnaissance du syndicat des métallurgistes comme un partenaire économique valable.

Dans ce sens, l'analyse dynamique du processus nous a montré que l'action des acteurs concernés par le changement de réorientation stratégique de la fonction R.H, s'est basée essentiellement sur la tentative de mobilisation des trois éléments du contexte, à savoir :

- les changements au niveau de l'environnement;
- la qualité des produits et des services;
- la reconnaissance des travailleurs comme des partenaires économiques de l'entreprise.

Ces trois éléments, mobilisés en fonction de l'importance attribuée à l'enjeu organisationnel qui était le passage d'un marché national à un marché international, plus exigeant et plus compétitif.

La façon dont ces trois idées furent présentées dans l'étude du processus de prise de déci-

sion en question, montre bien que dans le processus de construction et de mobilisation des contextes, les différents acteurs impliqués ont essayé de faire ressortir les éléments (des contextes) les plus pertinents et favorables, en vue de faire passer leurs intérêts.

Le tableau n° 1, synthétise l'influence dynamique des éléments du contexte mobilisés par les acteurs dans l'évolution des orientations stratégiques de l'entreprise relatives à la gestion des R.H.

Au-delà de son caractère limitatif et partiel, le tableau n° 1 nous permet de remarquer que les changements concernant les modèles et orientations stratégiques de la fonction R.H au sein de la société Automobile dans les années 80, ne sont pas seulement le fruit d'une adaptation automatique et contingentielle à certaines contraintes internes et externes, mais plutôt la résultante d'une interrelation dynamique entre différents contextes et processus en interaction réciproque.

Ainsi, le changement relatif à la réorientation stratégique de la fonction personnel, a montré l'interaction dynamique entre les divers éléments des contextes et des processus qui ont été mobilisés (notamment par le président et le vice-président des finances, d'informatique et des R.H) en vue d'influencer l'adoption d'un ensemble de stratégies (liés à un projet de restructuration) d'accroissement de la performance de l'entreprise orientées essentiellement vers le marché international et l'amélioration de la qualité des produits et des services. L'adoption de cet ensemble de stratégies n'a pas été sans effet en ce qui concerne le modèle et les stratégies de gestion des R.H, dès lors qu'à travers l'utilisation d'une série de stratégies les acteurs (notamment le président et le vice-président des finances, de l'informatique et des R.H) sont parvenus à influencer et à redéfinir le modèle de gestion des R.H.

La redéfinition de ce modèle, conséquence d'une redéfinition stratégique majeure de l'entreprise dans le cadre d'un projet de restructuration, révèle un changement non seulement aux niveaux des pratiques de gestion des R.H mais aussi des règles du jeu qu'elle va jouer avec les travailleurs et leur syndicat.

Dans ce sens, l'analyse des données nous a montré, par exemple, que l'entreprise, à travers le modèle de la gestion stratégique des RH, privilégie davantage l'implication que la confrontation avec les travailleurs et leur syndicat.

Enfin, et pour conclure, nous croyons qu'au-delà de l'appréhension du processus de transfor-

Orientations prédominantes (modèles de la fonction personnel) dans les années 80		
	Gestion des RH	Gestion Stratégique des RH
Le contexte externe		
Influence du gouvernement	Forte (dictature militaire)	Faible (gouvernement civil d'orientation néo-libérale)
Marché	Interférence au niveau des contrôle des prix	Ouverture à la concurrence et au marché national
Niveau technologique	Moyen (basé sur le renouvellement des machines et techniques d'augmentation de la productivité)	Elevé (basé sur l'automatisation intensive et la qualité des produits et services)
Main-d'œuvre (rapport masse salariale/chiffre d'affaire)	Jugé élevé (14%)	Jugé équilibré (12%)
Taux de syndicalisation	Moyen (15%)	Elevé (30%)
Relations de travail	Conflit	Coopération et partenariat économique
Thèmes dominants	"Salaires et compléments" et "situation fonctionnelle" (notamment clauses de garanties de l'emploi)	"Situation fonctionnelle", "salaire et compléments", "bénéfices marginaux" et "pouvoir syndical"
Contexte interne		
Histoire	Chute du volume d'activité mais conservation de sa position loyenne sur le marché Bilans positifs	Réorientation vers la marché international Bilans positifs Retraite du D.R.H.
Orientations stratégiques	Plan de restructuration (orienté essentiellement sur le marché brésilien). Rééquilibrage des coûts. Redressement de la productivité de l'entreprise	Qualité et diversification des produits et marchés, orientés notamment vers le marché international.
Gestion des R.H.	Gestion quantitative des effectifs et résolution des conflits	Adéquation et implication des R.H. en vue d'atteindre les objectifs organisationnels
Acteurs dominants	Président D.R.H.	Président Vice-président des finances, de l'informatique et des R.H. Travailleurs et leur syndicat

Tableau n° 1 - Evolution des contextes (externe et interne) et des orientations stratégiques de l'entreprise et de la fonction personnel.

mation de la fonction RH dans le cadre d'un processus de restructuration d'une société multinationale situé au Brésil, l'une des contributions les plus importantes de ce travail, basé sur l'approche contextualiste, est d'avoir revu la notion de contingence en rendant à l'environne-

ment son caractère non seulement extérieur à l'organisation mais aussi intérieur. Cela en fonction de la valorisation des acteurs dans le cadre des relations de pouvoir entre eux dans des contextes déterminés.

BIBLIOGRAPHIE

- ALCALAY, G. et HAGUENOER, G. - (1988) - Sur le changement des R.H. et la fonction personnel, *Personnel*, n° 296.
- BESSEYRE DES HORTS, C-H. et al. - (1993) - *La maîtrise du redéploiement. Anticiper et réussir vos restructurations, fusions, relocalisations, privatisations*, Paris, Dunod.
- CARTWRIGHT, S. and COOPER, C. - (1992) - *Mergers and Acquisitions: the Human Factor*, Oxford, Butterworth/Heinemann.
- GUTIERREZ, L. - (1993) - Les transformations de la fonction personnel. La contribution de l'analyse contextualiste. *Thèse doctorale n° 226*, Université Catholique de Louvain, ESPO/IST, Louvain-la-Neuve.
- MILES, J. and HUBERMAN, A. - (1984) - *Qualitative data analysis*, London, Sage Publications.
- MORVILLE, P. - (1985) - *Les nouvelles politiques sociales du patronat*, Paris, La Découverte, Col. Repères.
- PETTIGREW, A. - (1985) - Examining change in the long term context of politics and culture; in: J.M. PENNINGS (ed) *Organizational Strategy to change*, San Francisco, Jossey-Bass.
- PETTIGREW, A. - (1985 b) - Contextualism research : a natural way to link theory and practice. in : E.E. LAWLER (ed) *Doing research that is useful in theory and practice*, San Francisco, Jossey-Bass.
- PETTIGREW, A. - (1988) - *The management of strategic change*, London, Basil Blackwell.
- PETTIGREW, A. and WHIPP, R. - (1991) - *Managing change for Competitive Success*, Oxford Blackwell, col. Business.
- STANKIEWICZ, F. - (1988) - *Les stratégies d'entreprise face aux Ressources Humaines. L'après-taylorisme*, Paris, Economica.