

D'UN DISSENTIMENT THÉORIQUE A UNE ARTICULATION PRATIQUE

Christophe VIGNON,

Maître de Conférence à l'Université de Lille II

Frédéric WACHEUX,

Maître de Conférence à l'Université de Paris I

RESUME

Deux paradigmes alimentent la réflexion sur la stratégie et la GRH. Plutôt que de les considérer comme mutuellement exclusifs il paraît opportun d'envisager leur complémentarité dans des processus de cristallisation stratégique au sein desquels des enjeux socio-politiques et des mécanismes de planifications cohabitent. Dans cette perspective les effets des deux paradigmes sur la GRH sont présentés. Il est ensuite envisager d'étudier leur articulation opérationnelle et ses conséquences sur les entreprises.

Ce travail propose un questionnement sur les relations conceptuelles entre les champs de la stratégie et de la GRH. Dans la plupart des recherches, cette articulation est implicite. Le passage à l'explicite nécessite de prendre des précautions théoriques et méthodologiques parce que les références conceptuelles en la matière restent peu courantes [Livian, 1992] et la vérification empirique complexe. Les dimensions opérationnelles et instrumentales, a contrario, défendent en permanence la congruence de ce qui est supposé important, la stratégie, et ce qui est qualifié d'essentiel, les hommes.

Il existe, au moins, trois justifications à ce travail :

1- Un motif **philosophique** (ou but ultime), l'activité de l'homme à l'intérieur de l'organisation ne peut se réduire à un ajustement missions-compétences. La fonction GRH est responsable du respect de la dignité humaine et de la satisfaction des besoins individuels, autant que de l'opérationnalité des hommes.

2- Un motif **économique**, l'efficacité et l'efficience des systèmes techniques s'appuient sur l'activité humaine. Les choix stratégiques ne peuvent se limiter à agencer des facteurs, en vue d'obtenir des résultats.

3- Un motif **gestionnaire**, les objectifs sont mis en oeuvre par les acteurs. La gestion est d'abord une technologie, la qualité de l'accomplis-

sement des tâches dépend de l'adéquation entre les objectifs de l'entreprise et les objectifs de chacun.

Par ailleurs, le rapprochement GRH / Stratégie est permanent dans les entreprises pour au moins deux raisons. D'une part, la volonté des DRH d'être reconnus comme acteurs stratégiques décidant à part entière. D'autre part, la croissance des incertitudes internes et externes nécessite de mobiliser sans contraintes les acteurs dans la mission de l'organisation.

Finalement, l'objectif de ce travail se définit comme une proposition de réflexion sur le sens de l'activité de l'homme dans l'organisation, sous les contraintes stratégiques et économiques. Il reste un essai dans l'attente d'une confrontation aux résultats empiriques. La matrice ci-dessous, montre néanmoins la difficulté théorique à y parvenir.

La recherche d'une convergence des propositions, définie comme une articulation de plusieurs dimensions et niveaux [Veltz & Zarifian, 1993], forme la problématique de cette recherche. Il ne peut s'agir de proposer une stratégie humaine ou d'ajouter aux recherches sur la dimension stratégique des ressources humaines. Nous recherchons l'unification des représentations par la conscience, au sens de Kant [1783, ²]. Finalement, cette tentative, d'abord dans le domaine de l'intuition, s'enrichit à l'expérience.

Dissension des champs Stratégie et GRH

	Problématique	Stratégie	GRH
Dimension			
Politique générale		Décisions	Emploi et compétences
Humaine		Cohésion interne	Gestion des personnes

1. DU COMPORTEMENT ORGANISATIONNEL À LA DYNAMIQUE HUMAINE

Les concepts, comme les problématiques, en stratégie évoluent dans le temps. Le passage des modèles d'analyse de l'environnement et d'agencement des ressources des années soixante, au management stratégique des années quatre vingt, laisse place à des problématiques centrées sur le dirigeant, l'identité ou la qualité des décisions stratégiques. Le passage d'une conception planificatrice à une gestion stratégique révèle la tentative de prendre en compte la complexité des marchés et les situations internes des firmes [Joffre & Koenig, 1985; Mintzberg, 1990]. Mais, le postulat d'un comportement organisationnel intrinsèquement cohérent et solidaire demeure présent. Autrement dit, l'hypothèse d'un organisation finalisée par le dirigeant au succès de l'entreprise, marque la plupart des recherches dans le champ stratégique.

Néanmoins, certaines évolutions théoriques, ou paradigmatiques, modifient la perception de l'homme et ses degrés de liberté dans l'organisation. Elles se traduisent par une place plus importante laissée aux comportements individuels dans les représentations et modèles d'entreprise. Mais, dans les faits, les préconisations managériales continuent de supposer la cohérence de l'organisation. C'est donc une logique d'idéal-type des formes stratégiques qu'il faut construire théoriquement. Avant d'envisager empiriquement de comprendre l'articulation entre une approche stratégique globalisante et les comportements humains dans l'organisation.

Le premier mouvement de ce travail se résoud dans une **proposition d'humanisation de la stratégie pour comprendre comment des décisions stratégiques formées par des interactions sociales et des choix volontaires, affectent l'environnement social de proximité de l'acteur**. Il apparaît nécessaire de revisiter un certain nombre de modèles stratégiques pour les contextualiser par une approche compréhensive de l'organisation.

La stratégie d'entreprise est un domaine relativement récent, dans les Sciences de gestion même. Il ne s'agit pas de retracer le développe-

ment des connaissances théoriques. Les travaux de Joffre & Koenig [1985], Mintzberg [1990] ou Martinet [1994] présentent ce processus. L'objet, ici, consiste à mettre en exergue un certain nombre de points importants dans la recherche d'une articulation entre Stratégie et GRH. C'est d'abord le **constat d'une faible présence de l'homme dans les réflexions sur la politique générale**. Mais, c'est surtout, pour ce qui nous préoccupe, une tentative pour repérer des moments dans la vie organisationnelle où le projet général stratégique se cristallise dans des actions, et concerne alors directement l'activité quotidienne des hommes dans le travail.

1.1. Normativité et technicité de la gestion stratégique

Les modèles stratégiques précurseurs s'inspirent d'une représentation simplifiée du comportement organisationnel : (Prévoir - Décider - Mettre en oeuvre). Cette rationalité apparente suppose un environnement stable, et la capacité du dirigeant à mettre en mouvement le corps social dans le sens souhaité. La première réalité des concepts en stratégie est donc normative. Il s'agit de donner une représentation simplifiée de l'organisation et de son environnement pour faciliter les décisions sur les choix fondamentaux, puis leur mise en oeuvre. Mais, il n'y a pas de réponses simples à des problèmes complexes pour au moins trois raisons.

D'abord, la normativité en stratégie traduit une volonté de simplifier la complexité apparente des réalités par des outils et des techniques d'analyse. L'instabilité des marchés, comme l'incertitude des transactions, limite fortement les capacités d'anticipation. Par conséquent, la réflexion stratégique ne peut plus appliquer des modèles mécanistes de prévision, voire des outils prescriptifs sans tenir compte de la complication actuelle des situations de gestion, selon le concept de Girin [1990].

Ensuite, l'organisation n'est plus un collectif activé et avivé sans résistances par le dirigeant. Dans le modèle initial, idéalisé par les planificateurs, le dirigeant commande et le corps social applique sans contester. Aujourd'hui, la formulation comme, la mise en oeuvre, nécessitent une

période où le responsable doit convaincre les salariés de ses choix et les légitimer. Chaque acteur évalue les conséquences des décisions sur son activité quotidienne et par rapport à des allocations de ressources. Il les interprète donc selon ses projets. La négociation des objectifs et des moyens participe au partage apparent des pouvoirs. Mais les instruments, de contrôle notamment, ne prennent pas en compte la configuration organisationnelle spécifique dans laquelle ils s'inscrivent [Bouquin, 1988].

Enfin, le dirigeant lui-même ne s'identifie plus à l'image d'un organisateur-calculateur [Tyrell, 1992]. Pourtant, la plupart des recherches en stratégie continuent de promouvoir cet idéal. Les travaux de Minzberg [1984] sur la réalité des agendas de dirigeants suffisent à remettre en cause cette croyance. Cependant, les responsables d'entreprise, comme l'ensemble des salariés, agissent en fonction de projets personnels dans un certain environnement déterministe. Au mépris des principes de rationalité limitée [March, 1978], les outils techniques de la stratégie supposent la rationalité du décideur et des acteurs. Et si ce n'était pas le cas, les outils sont supposés contraindre les acteurs à s'engager dans un cadre normatif grâce aux techniques. Les systèmes de prise de décisions, le comportement et les préférences des dirigeants, n'interviennent que marginalement pour expliquer une décision stratégique.

Dans cette acception normative et techniciste, la stratégie suppose une congruence avec le design opérationnel de la GRH. Les stratégies déterminent les pratiques de GRH [Desreumaux, 1993]. Pour les tenants de ce courant il importe de réaliser une cohérence entre la stratégie d'entreprise, la stratégie GRH et les caractéristiques personnelles [Bélanger & alii, 1988]. La conduite des activités de l'entreprise se réalise avec l'assentiment des salariés, dans un univers que le dirigeant peut, au minimum, scénariser. Implicitement, cette approche reporte sur la macro-économie la connaissance de l'environnement et sur la GRH la possibilité de construire les conditions favorables de l'activité. Or, il y a longtemps que les Sciences économiques n'apportent plus de réponses aux décideurs [3]. Et, la GRH ne porte pas la mission d'organiser l'entreprise, même dans une gestion de la relation de l'individu à l'entreprise, par le média de techniques d'implication, de motivation ou de participation.

Miles & Snow [1978] sont souvent mobilisés pour illustrer cette vision. Le modèle a d'abord été appliqué au management des ressources humaines par ses créateurs [Miles & al., 1984], il a ensuite été repris d'une façon généralement par-

tielle plus ou moins critique et élaborée (Lengnick-Hall & al., [1990]; Wils & alii., [1991]). Il postule une interaction entre management stratégique, structures et processus organisationnels. Il résulte à la fois de la recherche d'ajustement plus étroit (*fit*) entre l'organisation et son environnement, et d'une harmonieuse cohérence interne.

La tentation techniciste aboutit à la création d'outils structurants, en stratégie comme en GRH. Au cours des dernières années, ces outils se sont parfois inscrits dans des phénomènes de mode (projet d'entreprise, cercle de qualité, éthique d'entreprise). Mais, ces pratiques sont souvent plus simplificatrices qu'opératoires. Les propositions théoriques sur les stratégies émergentes constituent une première réponse. Mais, elles révèlent davantage le constat d'une absence de formalisation théorique qu'une véritable représentation empirique du vécu organisationnel.

1.2 Structuration et interactions dans l'organisation

La technicisation de la stratégie conduit à une représentation simplifiée de l'organisation, parce qu'elle confond une entité finalisée avec un comportement organisationnel cohérent. A contrario, le paradigme de l'émergence conduit à son éclatement spatial et temporel. Les stratégies se forment par l'interaction des acteurs. Le dirigeant n'active plus l'organisation, ne propose plus de projet fédérateur. Il suit le groupe en essayant de piloter des changements incrémentaux continus. Cette conception théorique risque de se résoudre dans une volonté managériale de réintroduire des règles dans le système pour renforcer le pouvoir de l'acteur dominant.

Cette deuxième représentation a plutôt une orientation interne qu'externe. La responsabilité stratégique se diffuse dans l'entreprise [Meignant, 1992]. Les acteurs stratégiques formels et informels se multiplient à différents niveaux hiérarchiques. Et la stratégie se construit dans l'interaction des acteurs, par des relations de conflits / coopérations. Une conception éclatée de projets se substitue à une localisation des décisions stratégiques au sommet. D'une certaine manière, le paradigme du management stratégique entérine l'impossibilité de prévoir. Les critiques aux systèmes de planification sont alors légitimées par la place accordée à l'homme dans l'organisation, et par l'impossibilité d'anticiper une congruence entre les dispositifs organisationnels et les exigences de l'environnement.

À l'intérieur de l'entreprise, la logique d'assemblage prime sur la vision globale. Les modes successives des cercles de qualité, de l'excellence, des projets d'entreprise et aujourd'hui de la qualité traduisent la volonté, sans doute inconsciente, de réintroduire des guides pour l'action quotidienne des acteurs. L'homme est un relais sans véritable autonomie ou liberté, il participe à la formation des stratégies, sans que ses objectifs propres soient véritablement intégrés. Néanmoins, le management stratégique représente plus une logique d'ajustement mutuel qu'une logique coercitive.

Les dirigeants accompagnent l'organisation et canalisent le processus de formation de la stratégie. Ils cristallisent les principes d'action dans des règles et des normes pour que les salariés les adoptent. Autrement dit, la stratégie engendre l'émergence d'une organisation finalisée, à l'intérieur de laquelle chaque acteur trouve une place prédéterminée, en fonction de ses intérêts, de ses compétences et de ses projets. Le management stratégique est donc un moyen sur lequel repose l'avantage compétitif d'une firme [Lengnick-Hall & al., 1988, 1990]. Les ressources humaines définissent l'avantage compétitif si elles sont gérées avec des visées stratégiques conscientes. Mais, deux facteurs paraissent insuffisamment pris en compte dans le management stratégique des ressources humaines [Fombrun et alii, 1984] : les perspectives à long-terme et l'habileté dans le management des personnes.

Pour accroître l'efficacité et l'efficience, les objectifs de l'organisation doivent donc s'incarner dans l'activité quotidienne. Les cadres intermédiaires deviennent alors les animateurs de cette gestion stratégique [Bonnet, 1986]. Néanmoins, le processus stratégique conçu comme le résultat de contraintes externes et de compromis internes [Pfeffer, 1990] pose le problème du pouvoir à l'intérieur de l'organisation. Aux incertitudes de l'environnement, symbolisé par la turbulence, s'ajoute une définition de l'entreprise comme système politique. Dès lors, le management symbolique apparaît comme le seul comportement tenable pour les dirigeants. Ils composent avec des coalitions internes et externes [Koenig, 1990], sous un déterminisme écologique plus ou moins important.

La plupart de ces modèles d'interaction entre stratégie d'entreprise et GRH restent essentiellement conceptuels. S'ils attirent l'esprit par la rigueur de leur construction intellectuelle ils n'en demeurent pas moins très faiblement étudiés dans leurs aspects concrets. Leur logique fonctionnelle n'a que rarement été éprou-

vée au niveau opérationnel. Dans certains cas les auteurs annoncent d'emblée que le modèle n'est qu'une pure spéculation, qui mériterait encore d'être confronté à la réalité pour être validé [Wils et alii., 1991]. Néanmoins le principal mérite de ces modèles est d'avoir sensibilisé les spécialistes de la fonction RH à une approche moins juridique, moins administrative et plus managériale de leur fonction [Uzan, 1991]. Ces modèles présentent en outre l'intérêt de mettre en évidence l'importance d'une double cohérence - intégration verticale et intégration horizontale [Alpander & al., 1981; Alpander, 1982]; ajustement externe et ajustement interne [Baird & al., 1988, ⁴]. **Une décision stratégique ne peut se comprendre sans analyser les facteurs provocants qui l'ont permise et formée, et les conséquences sur le système social** (adoption - refus - indifférence).

Dans une conception émergente acte de management ne peut être réduit au comportement et au choix du dirigeant. D'une part, il agit dans une situation complexe existante, qu'il maîtrise faiblement. D'autre part, il engendre souvent des effets récurrents non prévisibles. Le rapprochement entre stratégie et GRH doit permettre de comprendre cette complexité sans complication inutile.

2. DE L'HOMME RESSOURCE À L'ACTEUR STRATÉGIQUE

Deux courants de recherche tentent de rapprocher stratégie et GRH (voir figure 1). Le premier postule qu'il s'agit de deux moments du processus d'activation de l'organisation. La définition des politiques et des objectifs précède la mise en œuvre par les hommes. Dans la plupart des cas, la littérature postule que «les décisions prises, l'intendance RH suit» [Besseyre des Horts, 1991]. Le second prend le médiateur de la culture ou de l'identité de l'entreprise pour définir des modes d'animation de l'organisation.

Néanmoins, les tentatives de simplification des attentes, de normalisation des comportements ou d'idéalisation humaniste, ne permettent pas d'appréhender la complexité du lien de l'individu à l'organisation. **Le pré-supposé récurrent d'une adhésion des salariés à la stratégie de l'organisation n'est pas tenable.** L'apparente approbation peut masquer des conflits personnels, inter-personnels ou inter-groupes qui rendent inefficace une politique de motivation par la communication.

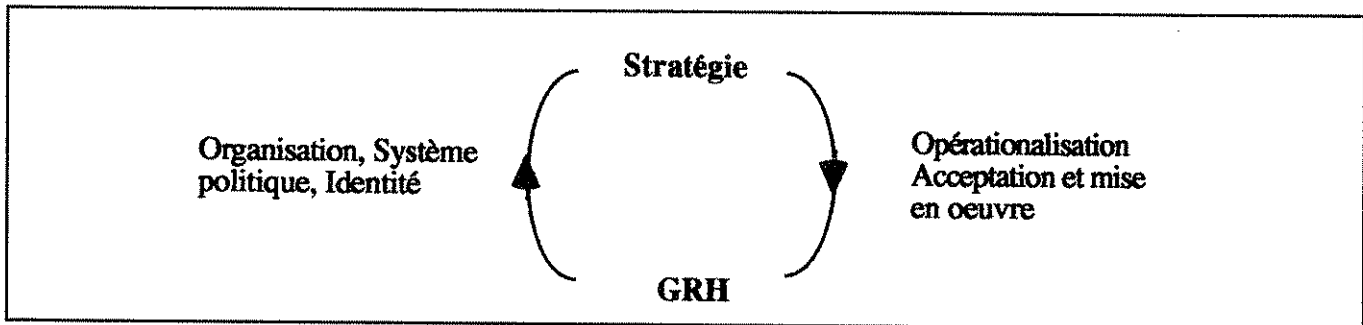


Figure n° 1 - Logiques actuelles de l'articulation Stratégie / GRH

Chaque membre d'une entreprise possède une marge de manœuvre dans l'entreprise qui lui ouvre la possibilité d'être créatif dans son contexte de travail. Bien sûr, chacun ne dispose pas d'une marge de manœuvre identique. Elle dépend d'une part des interstices non structurés de l'organisation que l'acteur s'approprie pour les transformer en zones d'autonomie [Crozier & Friedberg, 1977]. Le pouvoir formel que l'organisation accorde à la personne en fonction de son statut joue souvent un rôle essentiel. D'autre part, elle repose sur l'autonomie psychologique de l'individu pour s'approprier ces espaces non structurés [De Waele, 1986]. Les régulations collectives facilitent généralement cette capacité d'appropriation. Elles conduisent à l'émergence de nouvelles règles organisationnelles [Dejours, 1993; de Terssac, 1992] influençant la stratégie de l'entreprise.

De plus en plus le paradigme d'une entreprise construite socialement se substitue à la définition systémique. Elle n'a ni la rigidité, ni la fixité des systèmes mécaniques. Elle résulte davantage de la synergie des représentations. Elle est issue de la rencontre contingente entre des structurations politiques et des émergences culturelles contextuelles. L'articulation de ces deux polarités contribue à la création d'une identité organisationnelle spécifique.

2.1. Une logique humanisée de la stratégie

Malgré l'insistance avec laquelle certains auteurs décrivent l'interaction stratégie d'entreprise/ressources humaines, Fulmer [1989] ne constate pas la prise en compte d'une nouvelle approche en matière de stratégie de RH.

Pour certains auteurs il ne s'agit plus seulement de prendre en compte les formulations déliées mais plutôt de s'intéresser aux émergences

[Mintzberg & Waters, 1985]. Cette logique conduit à un positionnement davantage stratégique de la gestion des ressources humaines et permet une réaffirmation des enjeux sociaux de la gestion de l'emploi [Butler & alii, 1991]. C'est dans l'émergence incrémentale des processus de management que la gestion des ressources humaines prend toute son importance [1], c'est là que se situe sa contribution essentielle au management stratégique [Butler & alii, 1991]. Une organisation incrémentale informelle [Quinn, 1980] aide en effet à voir à plus long terme et à mieux aligner le management des ressources humaines sur la stratégie de l'entreprise.

La gestion stratégique des ressources humaines constitue alors davantage un instrument de pouvoir aux mains des gestionnaires des ressources humaines, qu'un véritable outil de management. On comprend mieux l'importance pour les responsables de ressources humaines d'être membres des réseaux dirigeants des entreprises. Au-delà de leur reconnaissance personnelle, il en va de leur capacité à faire reconnaître les ressources humaines dans les processus de choix stratégique.

L'application des modèles dominants des années 80 engendre parfois des effets contraires aux objectifs poursuivis [Portwood & al, 1987]. Les actions quotidiennes constituent des micro-éléments de planification des ressources humaines. L'essentiel pour réussir cette planification n'est donc pas de posséder un ensemble d'outils formalisés, mais bien d'agir au quotidien dans une perspective de long-terme. C'est-à-dire une reconnaissance, mise en acte, de l'importance des individus. Cela apparaît le meilleur moyen de dynamiser les personnes sur le long-terme.

L'évolution des recherches conduit également à prendre des distances avec les trois types de modèles traditionnellement utilisés pour spécifier

l'alignement de la Gestion des Ressources Humaines sur la stratégie d'entreprise (cycle de vie, avantage concurrentiel et couple stratégie-structure). Les études sur le terrain confirment la faible réalisation opérationnelle de ces modèles théoriques [Schuler & al., 1990]. Les Responsables de RH ne disposent pas toujours de la reconnaissance politique suffisante. Par ailleurs, ces modèles restent généralement spéculatifs. Leur adaptation aux contraintes de la vie des entreprises demeure à prouver. Pour paraphraser Pichault [1993] nous pouvons dire que **la gestion stratégique des RH renvoie actuellement davantage «aux liens sociaux qui se constituent autour d'un processus» de changement qu'à «la mise en œuvre d'une quelconque procédure codifiée de mutation».**

La gestion stratégique des ressources humaines est maintenant considérée comme un outil pour provoquer la discussion [Schuler & al., 1990; Devanna & al., 1990] et comme un processus de détermination des objectifs à long terme. Cette perspective nouvelle permet de développer une approche stratégique planifiée du long-terme et une gestion stratégique des changements urgents à court-terme. Elle prend en compte la culture de l'entreprise et dépend en grande partie de la vision personnelle de l'agent initial de changement. Le management stratégique devient réellement un moyen d'action par l'adaptation des hommes, des moyens et des résultats [Louart, 1991]. Il exige de nombreuses négociations et l'obtention de compromis. Pour le réussir, il est nécessaire d'obtenir l'implication des responsables opérationnels. La dynamisation des hommes est essentielle dans la réussite de ce processus. Elle s'intègre au processus stratégique selon trois axes : la stratégie RH pour l'ensemble de l'entreprise, la planification des RH pour chaque unité et le développement de compétences RH pour l'ensemble des managers.

Cette approche restitue les processus récurrents et émergents. Elle accorde surtout de l'importance à la complexité de l'entreprise mais reste muette sur les paradoxes inhérents aux systèmes socio-économiques.

2.2. Complexité et paradoxes de la complexitarité stratégie et GRH

Comme le montre Quinn [1989] les modèles théoriques de management se déclarent rationnels. Ils utilisent des dichotomies pour illustrer la plus grande validité d'un modèle sur un autre. Cependant ils oublient que dans leurs pratiques les managers performants intègrent souvent des logiques paradoxales de fonctionnement, qu'ils

mettent en pratique, parfois simultanément des modèles théoriques contradictoires. Leur efficacité passe justement par l'intégration réussie de ces paradoxes.

Il en va de même pour les modèles de GRH stratégiques. Pour intégrer la complexité des acteurs et des systèmes sociaux il faut accepter un certain nombre de contradictions. Or la très grande majorité des modèles de GRH n'intègre pas ces contradictions et les paradoxes [Brabet, 1993]. Il importe en effet de comprendre que **la cohérence des comportements des membres d'une organisation dans le cadre d'un projet stratégique n'est pas une donnée naturelle mais une construction sociale qu'il convient de réaffirmer en permanence.**

Faire adhérer et mobiliser des acteurs sur des enjeux organisationnels cohérents consiste à accepter l'individualisme institutionnel des acteurs, reconnaître que leurs enjeux ne coïncident pas nécessairement avec ceux de l'entreprise et activer les résurgences collectives de ces logiques autonomes dans un projet partageable. Le projet n'est pas partageable a priori. C'est dans l'expérience quotidienne des interactions qu'il prend corps et devient partagé. Bien sûr, les pressions des dirigeants tendent à créer une adhésion forcée au projet. Comme le souligne Martin [1994], on aurait tort de ne voir dans les projets d'entreprise qu'un enjeu culturel car leur essence est avant tout politique (figure n° 2 ci-après)

Les logiques des acteurs [Thévenet & Vachette, 1991] et les rationalités individuelles [Amadiou, 1993] ne constituent pas nécessairement une exacerbation des intérêts personnels² en ce sens elles ne sont pas opposables aux phénomènes collectifs. Elles en constituent plutôt une forme d'enracinement. C'est à travers une somme d'expériences individuelles que les phénomènes collectifs existent [Boudon, 1979].

Par conséquent, comme certaines recherches récentes le montrent [Alter, 1990; Laville, 1992], **il apparaît nécessaire de laisser ouverts des espaces non-ordonnés pour accueillir les projets individuels. Cette ouverture constitue la meilleure parade aux incertitudes croissantes pesant sur l'entreprise.**

Cependant la mise en œuvre d'un management participatif au quotidien est difficile car les projets d'entreprise, aussi attrayant soit-il pour les dirigeants, ne rencontrent pas nécessairement ceux des salariés et a fortiori leur substrat moti-

vationnel. Dans certains cas il deviennent aliénant car ils ne prennent en compte la personne que dans la mesure où elle s'implique dans le projet, sans prendre en compte ses aspirations profondes [Michel, 1988; Thévenet, 1992]. De plus les projets des entreprises sont rarement fondés sur une écoute réelle des aspirations personnelles [Brabet, 1989]. Généralement l'encadrement

entre davantage en résonnance avec ces projets. Mais, là encore des risques d'aliénation par sur-implication due à la projection de l'idéal du moi sur l'expérience organisationnelle apparaissent [Aubert & de Gaulejac, 1991]. C'est d'ailleurs généralement cette projection que stimulent les projets organisationnels.

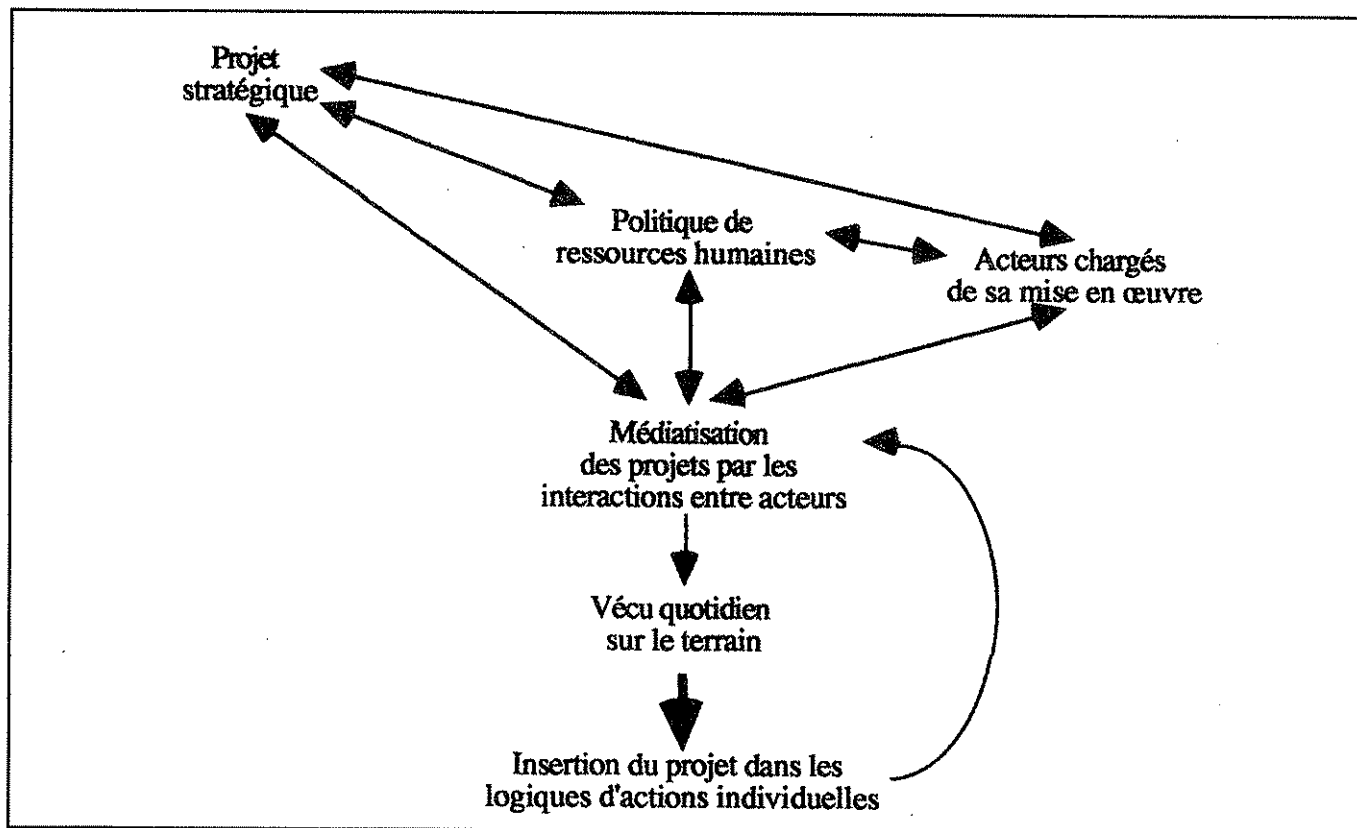


Figure n° 2 - Complexité de la relation entre logiques d'acteurs et projet stratégique

La cohésion et la performance dans l'entreprise sont médiatisées par les comportements et les logiques d'acteurs [Thévenet & Vachette, 1991]. Les dirigeants sont confrontés aux difficultés d'un équilibre entre une volonté de cohésion issue des formulations stratégiques et une possible anarchie résultant d'émergences [Friedberg, 1993]. Or, plus un contexte d'action est structuré, plus les actions s'éloignent du principe de réalité sous l'influence de jeux de pouvoir. **Les dirigeants d'une organisation ont alors pour mission de gérer des équilibres entre structuration et dynamisation.**

Cette «récalcitrance» conduit à des pratiques «occultes», au management clandestin [Moulet, 1993]. Elle constitue un contre-pouvoir dirigeant.

Les membres d'une organisation s'efforcent de dégager des marges de manœuvre personnelles aussi larges que possibles. A cette fin, ils vont chercher à déséquilibrer en leur faveur les échanges d'information. D'autres pratiques conduisent à des gaspillages de ressources [Berry, 1983] et à la nécessité d'espaces négociés pour créer un collectif au travers des logiques individualistes [Amadiou, 1991] car chaque acteur cherche à protéger sa marge de manœuvre personnelle. Une troisième source de désordre vient de l'ambiguïté inhérente à toute organisation. Les décisions ne servent parfois qu'à officialiser des pratiques existantes, à utiliser des opportunités de situation (la figure n° 3 résume ces relations complexes).

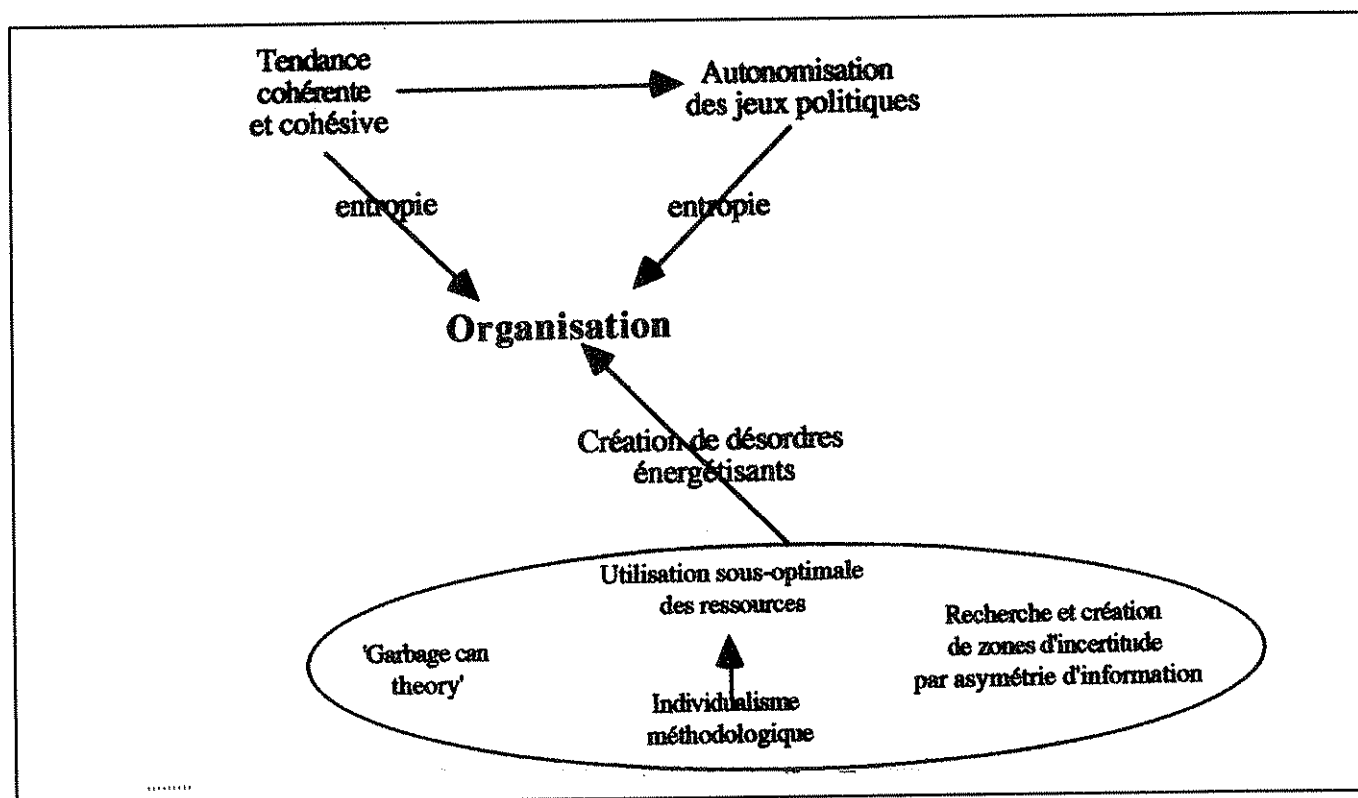


Figure n° 3 - L'organisation : une cristallisation de forme entre des pôles en tension

En GRH trois paradoxes complémentaires ont été identifiés [Louart, 1990,³]. Leur modélisation montre la complexité de l'intégration des dimensions humaines de l'organisation. Ces paradoxes n'interviennent pas seulement au niveau global de l'entreprise, ils modélisent également les enjeux individuels. Ainsi, chaque acteur dans sa logique d'action propre est aux prises avec ses dilemmes personnels. Pour l'individu la difficulté à identifier une image de soi forte, propice à une action cohérente, est liée à la résurgence dans le présent des affects non-résolus du passé. Il en résulte souvent des projets peu clairs. En tout cas, la difficulté à incarner des projets explicites rend souvent plus complexe la réalisation de soi. L'activation énergétique de la personne dans l'ici et maintenant du présent repose donc sur cette résolution psychologique du passé qui permet la maturité et l'acceptation sereine du futur [Perls et alii, 1951].

Par métaphore nous pouvons utiliser ce modèle de la gestalt [Perls et alii, 1951] pour comprendre l'apparition dans le présent d'une forme stratégique comme le résultat d'une combinaison d'anciennes figures partiellement assumées et de projets nouveaux. Dans ce sens la stratégie résulte de la «frontière

contact» entre l'ensemble des expériences individuelles internes de l'entreprise. On tente parfois de les rendre cohérentes à travers un projet d'entreprise partagé, et l'environnement de cette entreprise (figure n° 4). Elle constitue le point de rencontre entre un projet stratégique formulé par la direction, plus ou moins planifié sur le futur, et une formation stratégique résultant des expériences des différents acteurs, construite généralement par référence au passé. Cette forme (gestalt) stratégique apparaît dans le champ de tension des différentes forces en présence dans l'entreprise. La forme se solidifie dans un processus incrémental non indépendant des jeux politiques propres à chaque organisation.

Différentes formes stratégiques peuvent apparaître selon les points d'équilibre spécifiques de chaque instant et de chaque configuration organisationnelle acceptée par les acteurs. L'équilibre peut alors se trouver davantage dans l'émergence ou dans la formulation. L'incrémentalisme peut être plus ou moins marqué et les points d'équilibre, varier selon les forces en présence : déterminisme environnemental, principes d'action collectifs, individualités. Elles forment

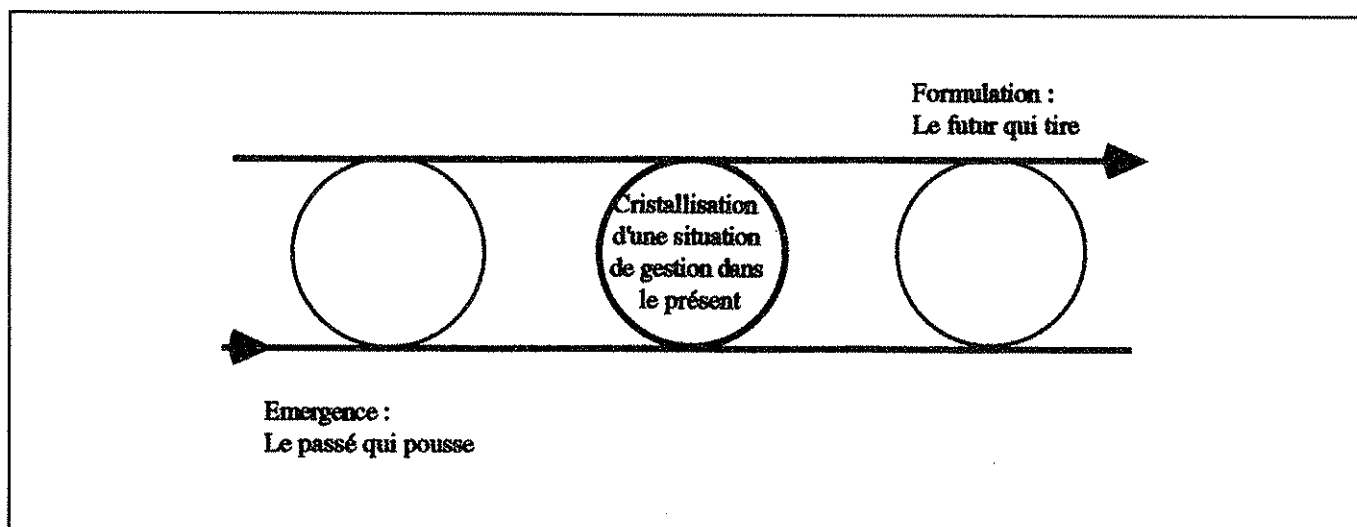


Figure n° 4 - Incrémentation de la formulation et de l'émergence

une congruence à l'intérieur de laquelle les choix résultent de déterminismes temporaires internes et externes à l'entreprise.

L'intégration de la logique paradoxale ne signifie pas la priorité systématique d'une réponse sur l'autre mais des points d'équilibres temporaires entre des pôles en tension. Ces jeux d'équilibres locaux ne sont généralement pas planifiés mais reposent souvent sur des arbitrages négociés. Les jeux d'influence ne sont pas négligeables dans les décisions stratégiques. Pour autant nous ne pouvons pas parler de logique égalitaire car les décisions importantes dépendent souvent de la vision d'une minorité politique influente.

Logique formalisatrice et processus incrémentaux ne sont pas antinomiques. Sous leurs effets l'activité stratégique se cristallise temporairement dans des projets déterminés par des contraintes et des anticipations. Les acteurs en tant que membres du collectif organisationnel contribuent à la mise en forme. En ce sens il y a bien une rencontre explicite entre problématique stratégique et problématique ressources humaines. Cette affirmation ne trouve pas écho dans les discours théoriques. En effet cette relation apparaît complexe et sa mise à jour délicate. Notre modélisation reste une ébauche. Elle se contruit actuellement par confrontation aux réalités exprimées par les acteurs.

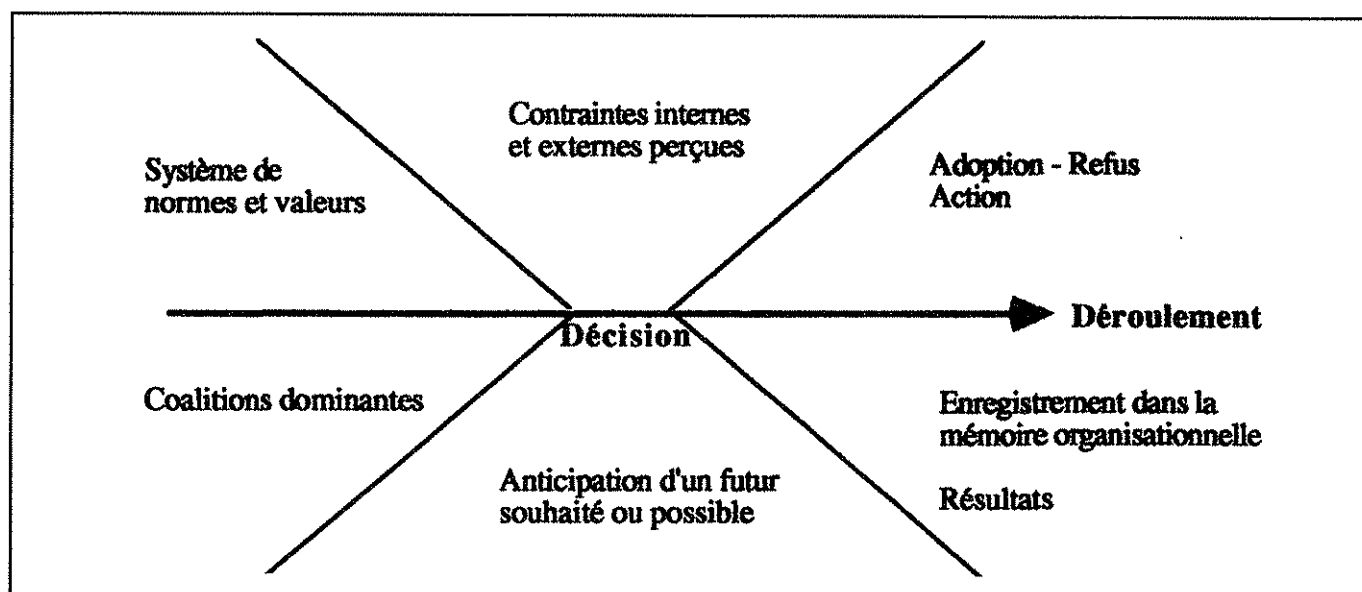


Figure n° 5 - Diversité et complexité du processus de décision stratégique

3. CONCLUSION

Les modèles de formulation par un acteur dominant tout comme ceux de formation émergente renvoient à deux courants philosophiques et politiques récurrents d'élucidation du fonctionnement de l'être humain [D.C.Dennett, 1993] et des systèmes sociaux [J.P.Vernant, 1992].

En matière de stratégie et de GRH ces deux paradigmes ne semblent plus satisfaisants. D'une part, face au développement croissant des incertitudes les modèles mécanistes de prévision n'apparaissent plus opérationnels. Leur confrontation à la réalité montre que le processus techniciste de la stratégie ne concorde pas avec les réalités de fonctionnement des discussions et des choix fondamentaux.

D'autre part, le paradigme de la stratégie émergente conduit à l'éclatement spatial et temporel de l'organisation dans une logique d'assemblage. Face à leurs incomplétudes réciproques il semble opportun d'analyser le processus de cristallisation stratégique en terme de complémentarité

des deux logiques traditionnelles. Ceci nécessite de partir de la complexité des situations de gestion pour les modéliser dans une optique d'ajustement mutuel où le dirigeant, face aux incertitudes internes et externes grandissantes gère le symbolique et renforce la pression des normes et des règles organisationnelles. La cristallisation des enjeux stratégiques et de GRH place ainsi le dirigeant face à un dilemme où il est question d'arbitrer avec éthique et réalisme entre la stratégie et des projets professionnels personnels afin d'y trouver une convergence relative.

La GSRH se conçoit alors comme un outil de discussion et un processus de définition d'objectifs dans lequel les actions quotidiennes constituent des micro-éléments de planification. Dans ce sens les projets d'entreprise prennent une dimension politique autant que culturelle.

Pour opérationnaliser cette proposition théorique des tables rondes sont organisées. Elles réunissent des directeurs généraux et des DRH de différentes entreprises et visent à décrire et modéliser les processus de cristallisation.

¹ Recherche effectuée avec le soutien de la FNEGE et de l'AGRH. Les deux acteurs bénéficient d'une bourse post-doctorale.

² C'est-à-dire permettre un triple mouvement : de la perception à la conscience, de la conscience aux conditions d'expérimentation, de l'expérience au jugement.

³ Le propos doit néanmoins être relativisé. Les travaux sur l'économie des coûts de transaction, la théorie de l'agence ou les concepts de norme et convention réhabilitent le rôle social des Sciences économiques.

⁴ L'ajustement externe concerne l'adaptation des stratégies de ressources humaines à leur environnement organisationnel, l'accompagnement de la croissance et la complexification croissante de l'organisation ; l'ajustement interne est liée à la correspondance des composantes du management des ressources humaines les unes avec les autres et à leur cohérence.

⁵ F.Pichault [1993] précise que deux formes d'incrémentalisme ont été identifiées : l'incrémentalisme logique de Quinn et l'incrémentalisme politique par Pettigrew.

⁶ Ces logiques peuvent correspondre à la pression sociale d'un groupe spécifique. Par exemple la relativement faible efficacité des politiques de sécurité dans les entreprises de transport routier opérant sur le grand Nord canadien s'explique en grande partie par la valorisation symbolique, propre aux truckeurs, des héros morts au volant [Bouchard, 1985].

⁷ Le premier paradoxe est lié aux interactions entre les personnes dans des systèmes opérationnels complexes. Il devient impossible de penser totalement la réalité organisationnelle, les systèmes de contrôle restent toujours partiels. De ce fait l'intersubjectivité devient le mode de régulation dominant.

Le deuxième paradoxe est lié à la complexité du psychisme humain. Il relève de la compréhension qu'a de soi-même chaque individu. Il concerne l'expérience intra-psychique et révèle par exemple les discordances que peut vivre une personne entre ses objectifs apparents et ses désirs profonds. Ainsi il est parfois préférable de retarder ou de négliger certains projets objectivement souhaitables car il risquent trop d'activer les tensions psychologiques des acteurs.

Le troisième paradoxe est lié à la complémentarité inhérente à l'expérience sociologique externe à la personne et son expérience psychologique interne. Les deux niveaux de réalité existent simultanément à chaque instant. La coexistence permanente de ces deux niveaux conduit à une vigilance de tous les instants pour le gestionnaire. Il s'agit de trouver des réponses équilibrées entre des réponses opérationnelles externes structurantes et les régulation affectives.

BIBLIOGRAPHIE

- ALPANDER G.G. [1982] : Human resources management planning, Amacom, New York
- ALPANDER G.G. & BOTTER C.H. [1981] : An integrated model of strategic human resource planning and utilization, Human resource planning, Vol. 4, n°4, pp.189-207
- ALTER N. [1990] : La gestion du désordre en entreprise, L'Harmattan
- AMADIEU J-F. [1993] : Organisation et travail, Vuibert
- AUBERT N. & de GAULEJAC V. [1991] : Le coût de l'excellence, Seuil
- BAIRD L. & MESHOULAM I. [1988] : Managing two fits of strategic human resource management, Academy of management review, vol. 13, n° 1, pp. 116-128
- BÉLANGER L., BENABOU J.-L., BERGERON L., FOUCHER R. & PETIT A. [1988] : Gestion stratégique des ressources humaines, Gaëtan Morin éditeur, Boucherville, Québec,
- BERRY M. [1983] : Une technologie invisible, Centre de Recherche en Gestion, Ecole Polytechnique
- BESSEYRE des HORTS C.H. [1991] : «L'intégration stratégie-ressources humaines : de la théorie à la pratique», AGRH Symposium numéro 13, , p390-399
- BONNET M. [1986] : Impliquer les cadres dans la mise en oeuvre stratégique, Revue Française de Gestion, Juin, pp.71-81
- BOUCHARD S. : Etre Truckeur [routier], In : A.CHANLAT & M. DUFOUR : La rupture entre l'entreprise et les hommes; Editions d'organisation; 1985; pp. 331-359
- BOUDON R. : La logique du social, Hachette, 1979
- BOUQUIN H. [1988] : Les perspectives de recherche en contrôle de gestion, Cahier de la recherches de l'IAE de Lille
- BRABET J. [1989] : Les projets d'entreprises, Journées nationales des IAE, Strasbourg, novembre
- BRABET J. [1993] : La GRH en trois modèles, Dans (Coordonné par) J.BRABET : Repenser la GRH, Economica
- BUTLER J.E., FERRIS G.R., NAPIER N.K. [1991] : Strategy and human resource management, Cincinnati, South-Western, 299 pages
- CROZIER M. & FRIDEBERG E. [1977] : L'acteur et le système, Seuil
- DEJOURS C. [1993] : Travail, usure mentale, Bayard éditions
- DENNETT D.C. [1993] : La conscience expliquée, Editions Odile Jacob, 628 pages
- DESREUMAUX A. [1993] : Stratégie, Précis Dalloz Gestion, 447p
- DEVANNA M-A. & TICHY N.M. [1990] : Creating the competitive organization of the 21st century : the boundaryless corporation, Human resource management, Fall, vol. 29, n° 4, pp. 455-471
- FOMBRUN C.J., TICHY N.M. & DEVANNA M-A. [1984] : Strategic human resource management, John Wiley & sons, New York, 499 pages
- FRIEDBERG E. [1993] : Le pouvoir et la règle, Seuil
- FULMER W. E. [1989] : Human resource management : the right hand of strategy implementation, Human resource planning, Vol. 12, n°4, pp. 1-11
- GIRIN J. [1991] : L'analyse empirique des situations de gestion, in Epistémologies et Sciences de gestion, Economica, pp.141-182
- JOFFRE P. & KOENIG G. [1985] : Stratégie d'entreprise : Antimanuel, Economica, 247p
- KANT E. [1993] : Prolégomènes à toute métaphysique future, Librairie Vrin, [Première édition 1783], 185p
- KOENIG G. [1990] : Management Stratégique, Nathan
- LAVILLE J-L [1992] : La participation dans les entreprises en Europe, Vuibert
- LENGNICK-HALL C.A. & LENGNICK-HALL M.L. [1988] : Strategic human resources management : a review of the literature and a proposed typology, Academy of management review, vol. 13, n° 3, pp. 454-470
- LENGNICK-HALL C.A. & LENGNICK-HALL M.L. [1990] : Interactive human resource management and strategic planning, Quorum books, New York
- LIVIAN Y-F. [1992] : Gestion des carrières des cadres et management stratégique de l'entreprise, Revue Française de Gestion des Ressources Humaines, Numéro 4, Octobre, pp. 21-34
- LOUART P. [1990] : Trois paradoxes en Gestion des Ressources Humaines, Cahiers de recherche de l'I.A.E. de Lille, n° 90/4

- LOUART P. [1991] : Gestion des ressources humaines, Eyrolles, Paris, 219 pages
- MARCH J. [1978] : Bounded rationality, ambiguity, and the engineering of choice, *The Bell Journal of Economics*, Volume 9, Number 2
- MARTIN D [1994] : Démocratie industrielle: la participation directe dans les entreprise, PUF
- MARTINET A.C. [1994] : Management stratégique et politique générale, L'état de l'art», in *Annales du Management, Economica*, pp. 11-28
- MEIGNANT A. [1992] : Les compétences stratégiques, *Personnel*, Numéro 336 Octobre, p28-31
- MICHEL S. [1988] : Peut-on gérer les motivations ?, PUF
- MILES R.E. & SNOW C.C. [1978] : Organizational strategy, structure and process, McGRAW-HILL, New York, 274 pages
- MILES R.E. & SNOW C.C. [1984] : Designing strategic human resources systems, *Organizational Dynamics*, Summer, pp. 36-52
- MINTZBERG H. [1984] : Que-fait un Dirigeant dans une journée ?, *Harvard L'Expansion*
- MINTZBERG H. & WATERS J.A. [1985] : Of strategies deliberate and emergent, *Strategic management journal*, Vol. 6, pp. 253-261
- MINTZBERG H. [1990], «Strategy formaton, Schools of thought, in *Perspectives on strategic management*, FREDERICKSON J. Ed, Harper New-York, pp. 105-235
- MOULLET M. [1993] : Le management clandestin, InterEditions
- PERLS F., HEFFERLINE R.D., GOODMAN P. [1951] : Gestalt Thérapie : Vers une théorie du Self : nouveauté, excitation, croissance, Stanké, Québec, 1979; Publication originale : *Gestalt Therapy : Excitment and Growth in the human Personnality*, Julian Press Inc.
- PICHAULT F. [1993] : Ressources humaines et changement stratégique : Vers un management politique, De Boeck, 187 pages
- PFEFFER J. [1990] : Management as symbolic action : The creation and maintenance of organizational paradigms, in *Information and cognition in organizations*, Edited by CUMMINGS L. & STAW B., Jai press Greenwich, p1-52
- PORTWOOD J.D. & PRICE K.F. [1987] : Employee responses to organizational strategies : the forgotten variable in human resource forecasting, in NIEHAUS R.J. [edited by] : *Strategic human resource planning applications*, Proceedings of the symposium on strategic human resource planning applications — held in december 4-6, 1985 at the University of Pennsylvania, Philadelphia, Plenum press, New York, pp.85-96
- QUINN J.B. [1980] : Strategies for change : logical incrementalism; ed. R.D. Irwin inc. Homewood Illinois
- QUINN R.E. [1989] : Beyond rational management : mastering the paradoxes and competing demands of high performance, Jossey-Bass, publishers, Sans Francisco, 191 pages
- SCHULER R.S. & WALKER J.W. [1990] : Human resources strategy : focusing on issues and actions, *Organizational Dynamics*, Summer, vol. 19, n° 1, pp. 5-19
- de TERSSAC G. [1992] : Autonomie dans le travail, L'Harmattan
- THEVENET M. [1992] : Impliquer les personnes dans l'entreprise, Editions Liaisons
- THEVENET M. & VACHETTE J-L. [1991], *Culture et comportement*, Vuibert
- TICHY N.M., FOMBRUN C.J., DEVANNA M-A. [1982] : Strategic human resource management, *Sloan Management Review*, Winter, p. 47-61
- TYRELL [1992] : Forces irrésistibles : pourquoi les entreprises seront obligées de changer, *Management et Conjonctur Sociales*, Numéro 390, pp. 9-21
- UZAN O. [1991] : Gestion stratégique des ressources humaines : vers une méthodologie opératoire ..., Actes du deuxième congrès de l'AGRH, ESSEC, Cergy, 14-15 novembre 1991, pp.420-423
- VELTZ P. & ZARIFIAN P. [1993] : Vers de nouveaux modèles d'organisation, *Sociologie du travail*, Numéro 1, pp. 3-25
- VERNANT J-P. [1992] : De la psychologie historique à l'anthropologie de la Grèce ancienne, dans (A.Michels, J-L. Nancy, M.Safouan & J-P.Vernant : *Homme et sujet - La subjectivité en question dans les sciences humaines*, L'Harmattan, pp. 15-46
- de WEALE M., MORVAL J., SHEITOYAN R. [1986] : Survivre ou s'épanouir dans les organisations, Gaëtan Morin
- WILS T., LE LOUARN J-Y., GUÉRIN G. [1991] : Planification stratégique des ressources humaine, Presses de l'université de Montréal, 319 pages