

# Fragilité des nouvelles organisations & orientation des politiques de ressources humaines : Les enjeux d'une reconstruction.

*Lionel CHAMBRIER*

Faculté des Sciences Économiques et de Gestion  
Laboratoire de gestion des organisations de Nantes (LAGON),

## RÉSUMÉ

*Si les NFO offrent de réelles opportunités pour « changer le travail » elles placent également les entreprises devant un dilemme : le développement de l'autonomie des ressources humaines qu'elles permettent n'est-il pas source d'une trop grande fragilité pour l'organisation elle-même ? Ainsi on observe un mouvement contradictoire, d'une part, de nombreuses entreprises misent sur une certaine déstructuration de l'organisation afin de permettre aux ressources humaines de s'impliquer plus directement, mais d'autre part, elles décident d'exercer un contrôle sur cette autonomie à travers l'édiction de règles strictes quant à ses modalités d'exercice réduisant la dynamique instaurée par ces NFO. Problèmes de confiance ? Difficulté surtout à construire un nouveau cadre de référence pour intégrer les ressources humaines dans ces nouvelles organisations.*

## INTRODUCTION

*Pour une approche critique de l'organisation et de son évolution*

L'intégration de la GRH dans les stratégies des entreprises oblige à lier son analyse à une réflexion plus large sur la nature même des entreprises et, plus particulièrement, sur l'émergence d'un nouveau modèle de production dit « flexible ». Ce modèle est censé répondre plus efficacement aux changements actuels et comprend aussi bien une nouvelle architecture : structure allégée, entreprise-réseau, reenginee-

ring, externalisation, alliances, qu'un nouveau fonctionnement interne : processus horizontaux, travail en équipe, implication, développement des compétences, réorganisation du temps de travail.

Le point commun de ces changements est la place que tient l'organisation et ce à tous les niveaux de l'entreprise :

- les relations de partenariat, de sous-traitance, de réseaux, insistent sur une stratégie organisationnelle vis à vis d'une simple stratégie de marché ;

- l'efficacité fait place à l'efficience. Qualité, flexibilité et fiabilité sont les enjeux d'une productivité organisationnelle où la valeur ajoutée par la coordination des activités affecte la performance autant, et souvent plus, que l'exécution de ces activités ;

- la compétitivité est davantage liée aujourd'hui à des innovations organisationnelles qu'à la seule modernisation technique ;

- les technologies de l'information qui envahissent l'entreprise sont appelées « technologies d'organisation » en raison de leurs capacités d'intégration et de fonctionnement systémique dans l'entreprise ;

- l'évolution du travail vers la polyvalence et le travail collectif augmente les besoins de communication voire de coopération entre les individus et les services.

La convergence de ces transformations oblige à une remise en cause du fonctionnement et des objectifs de l'entreprise et l'on parle de « nouveaux modèles d'organisation » sensés remplacer le modèle taylorien.

Le risque, cependant, avec une notion telle que celle d'organisation est d'aboutir à un pseudo-consensus d'autant mieux partagé qu'il reposera sur un concept suffisamment ambigu pour réunir des visions différentes voire opposées, et suffisamment instrumental pour élaborer un langage pseudo-scientifique mais étranger aux problèmes réels que posent les mutations, les tensions et les crises dont sont porteuses les NFO.

En effet, si les NFO offrent de réelles opportunités pour « changer le travail » elles placent également les entreprises devant un dilemme : le développement de l'autonomie des ressources humaines qu'elles permettent n'est-il pas source d'une trop grande fragilité pour l'entreprise elle-même ? De nombreuses entreprises misent sur une certaine déstructuration de l'organisation afin de permettre aux ressources humaines de s'impliquer plus directement. Mais parallèlement elles décident d'exercer un contrôle sur cette autonomie à travers l'édiction de règles strictes quant à ses modalités d'exercice réduisant la dynamique instaurée par ces NFO. L'incitation à la transversalité des ressources humaines au sein des nouvelles organisations peut déboucher sur un renforcement des contraintes reposant sur celles-ci.

Problèmes de confiance ? Difficulté surtout à construire un nouveau cadre de référence pour intégrer les ressources humaines dans ces nouvelles organisations. Reconstruire le concept d'organisation au moment même où l'on cherche à réduire le poids de l'organisation au profit de la seule GRH c'est en réalité se donner les moyens d'une approche critique de la montée en puissance des nouvelles formes d'organisation et de son influence sur les stratégies des ressources humaines.

Pour ce faire nous analyserons, d'abord, la spécificité de ces nouvelles formes d'organisation (NFO) par rapport au mouvement des NFOT des années 70 (I). Puis, l'intégration étroite de l'organisation et des ressources humaines sera étudiée dans toute sa dynamique et sa fragilité (II). Enfin, nous tenterons de dégager en quoi la reconstruction des liens entre l'organisation et les ressources humaines est une urgence et quelle forme peuvent prendre ces liens (III).

## I/ EXPERIMENTATION VERSUS INNOVATION

### *La première crise : l'organisation du travail*

La première crise de l'organisation et de son modèle qu'est le taylorisme a lieu de la fin des années 60 à la fin des années 70. Cette crise a deux sources sensiblement différentes. Les grèves très conflictuelles sur les conditions de travail<sup>1</sup> et, qui plus est, dans des usines ultra modernes comme celle, en 1972, de GM à Lordstown qui possède la chaîne de montage la plus rapide du monde montrent qu'il est urgent de trouver une solution à une « déshumanisation du travail » et que le progrès technique n'en est pas la clef magique, bien au contraire. L'autre source est le premier choc pétrolier plongeant l'économie dans la récession et obligeant les entreprises à réagir. Le changement devient alors le maître mot pour pouvoir s'adapter et la rigidité taylorienne est vivement critiquée. Deux types de réponses vont être apportées à ces problèmes. Des réponses qui s'enracinent plutôt dans le courant de l'*organization development* (OD)<sup>2</sup> et de l'*organizational behavior* (OB) visant à créer un climat organisationnel propice au développement de la personne, de satisfaction au travail et de participation, un comportement ouvert face au changement. Il faut mettre en oeuvre des relations sociales plus coopératives et moins hiérarchiques afin de changer les valeurs des individus et des groupes pour les impliquer au maximum dans les objectifs de l'organisation et rendre cette dernière plus flexible. On part donc de l'individu pour aller vers l'organisation. D'autres réponses, plus européennes, sont apportées par l'*école socio-technique*<sup>3</sup>. Elles partent, quant à elles, de l'organisation pour aller vers l'individu. Il s'agit de refuser tout déterminisme que ce soit un déterminisme économique et technique ou un système psychosocial déterminé uniquement par les relations humaines qui s'y déploient. Il n'est pas possible de réorganiser techniquement un atelier sans conséquence importante sur le plan psychosocial ; inversement, on ne peut modifier le climat psychosocial sans prendre en compte les conditions technologiques ou organisationnelles. L'organisation du travail est un système nécessairement socio-technique où l'autonomie dans le travail est prépondérante. Ces deux mouvements distincts vont apporter des solutions qui, en pratique, vont s'entremêler qu'il s'agisse du *Quality of Working Life Program* (QWL) créée à l'ori-

gine chez General Motors, de l'*employment implication* de Ford, de la politique d'amélioration des conditions de travail (ACT)<sup>4</sup> en France ou pour l'Allemagne, en 1974, du *programme d'humanisation du travail* qui recherche à développer un travail plus qualifié pour la modernisation de l'appareil productif.

Les limites de ces solutions à la première crise du taylorisme tiennent à leur caractère de simple amélioration, d'humanisation, d'expérimentation, qui ne remettent pas en cause le taylorisme dans ses fondements. PIOTET fait la distinction entre ces simples expérimentations à l'oeuvre dans les années 70 et des innovations organisationnelles véritables : « Des changements organisationnels radicaux interviennent en fait lorsqu'on agit non seulement sur la combinaison des facteurs mais lorsqu'on transforme, en même temps, chacun des facteurs. Changement de qualification de la main d'œuvre, transformation technologique procurent, en général, une flexibilité et une souplesse très grande à l'organisation. Les entreprises qui font ce choix ne font jamais celui de l'expérimentation à partir d'une seule restructuration des tâches. » Elle précise : « L'innovation consiste à ne pas chercher à expérimenter de nouvelles formes d'organisation de travail, à ne pas considérer l'organisation du travail comme le lieu pertinent du changement mais, au contraire du taylorisme, à considérer que l'organisation du travail est la résultante de l'état des différents facteurs de production et que, dans tous les cas, le facteur travail est celui qui doit dominer leurs combinaisons. A partir de ce postulat, effectivement, pour une même production, plusieurs formes d'organisation sont possibles et il n'y a plus de « bon modèle ». »<sup>5</sup>

#### *La seconde crise : les nouvelles formes « d'organisation »*

La seconde crise, qui s'amorce au début des années 80, est d'une tout autre nature que celle que l'on a connue au cours des années 70. Elle ne naît plus essentiellement des revendications des salariés débouchant sur une simple amélioration de l'organisation du travail. Elle s'inscrit plus fondamentalement dans un dépassement du modèle taylorien lui-même. Les chefs d'entreprises sont confrontés à une inadéquation croissante du système de gestion que recouvre le taylorisme. La nécessité d'un changement ne concerne plus seulement l'organisation du travail mais l'ensemble du fonctionnement de l'entreprise.

On ne parle plus de NFOT mais de NFO pour bien marquer que le changement est global et concerne, à la fois, le système productif (base technique, agencement de l'espace et flux de matière), le management de l'entreprise (circuits d'information & système de décision) et des données socio-humaines (facteurs de motivation, profil des qualifications, politique de GRH). Le terme de « nouvelles rationalisations de la production<sup>6</sup> » est également employé et marque qu'il s'agit bien d'une alternative complète à la rationalisation taylorienne. Ce n'est pas une simple

adaptation mais un processus d'ensemble qui vise à trouver une nouvelle pertinence et cohérence à l'action des entreprises.

Deux ouvrages novateurs, parus tous deux en 1984, permettent de mieux cerner ces innovations organisationnelles. Il s'agit de :

- *Les chemins de la prospérité. De la production de masse à la spécialisation souple* de PIORE & SABEL<sup>7</sup>,

- *La fin de la division du travail ? La rationalisation dans la production industrielle ; l'état actuel, les tendances* de KERN & SCHUMANN<sup>8</sup>.

Dans le premier ouvrage, plus macro-économique, PIORE & SABEL conçoivent l'émergence d'un nouveau système de production avec une nouvelle organisation du travail et une nouvelle qualification du travail. Un même équipement technique peut désormais produire des produits relativement différenciés. Cette spécialisation souple exige en retour une main d'œuvre beaucoup plus qualifiée dans des structures décentralisées et peu hiérarchisées. Une intégration s'opère entre les ressources humaines et l'organisation et on retrouve une sorte de système artisanal avec un marché interne structurant les rapports de travail sans le recours à une hiérarchie contraignante. Certains parlent de « la bifurcation vers l'artisan technicien »<sup>9</sup>. A cet égard il est significatif de voir les rapprochements du secteur industriel avec l'économie des services. Production industrielle et production de services convergent<sup>10</sup> lorsque les stratégies de différenciation et d'innovation obligent l'industrie à concentrer ses efforts sur la qualité et à adapter toujours mieux et plus vite ses productions à la demande.

KERN & SCHUMANN confirment, en quelque sorte, cette analyse par une importante étude empirique sur un même échantillon d'entreprises à vingt ans d'intervalle dans les secteurs de l'industrie de l'automobile, de la chimie et de la machine-outil. Ils constatent que des changements considérables ont eu lieu : « Un des principaux résultats de notre étude est l'utilisation constante de l'intelligence de production comme condition préalable et comme conséquence des nouveaux modèles de production. (...) Plus les conceptions des produits aboutissent à la fabrication d'articles de qualité d'une plus grande complexité, plus les modèles de production tendent à l'utilisation étendue des nouvelles technologies, et plus on considère la recomposition des tâches et l'utilisation plus vaste des qualifications comme le modèle optimal d'organisation du travail. (...) C'est la raison pour laquelle nous avons parlé, à propos des secteurs clefs de l'industrie, d'une fin possible de la division du travail qui leur permettent d'entrevoir dans certains secteurs « la fin de la division du travail »<sup>11</sup>.

**II/ INTEGRATION  
ORGANISATIONNELLE  
DES RESSOURCES HUMAINES**

*Organisation et changement : de l'objet au sujet*

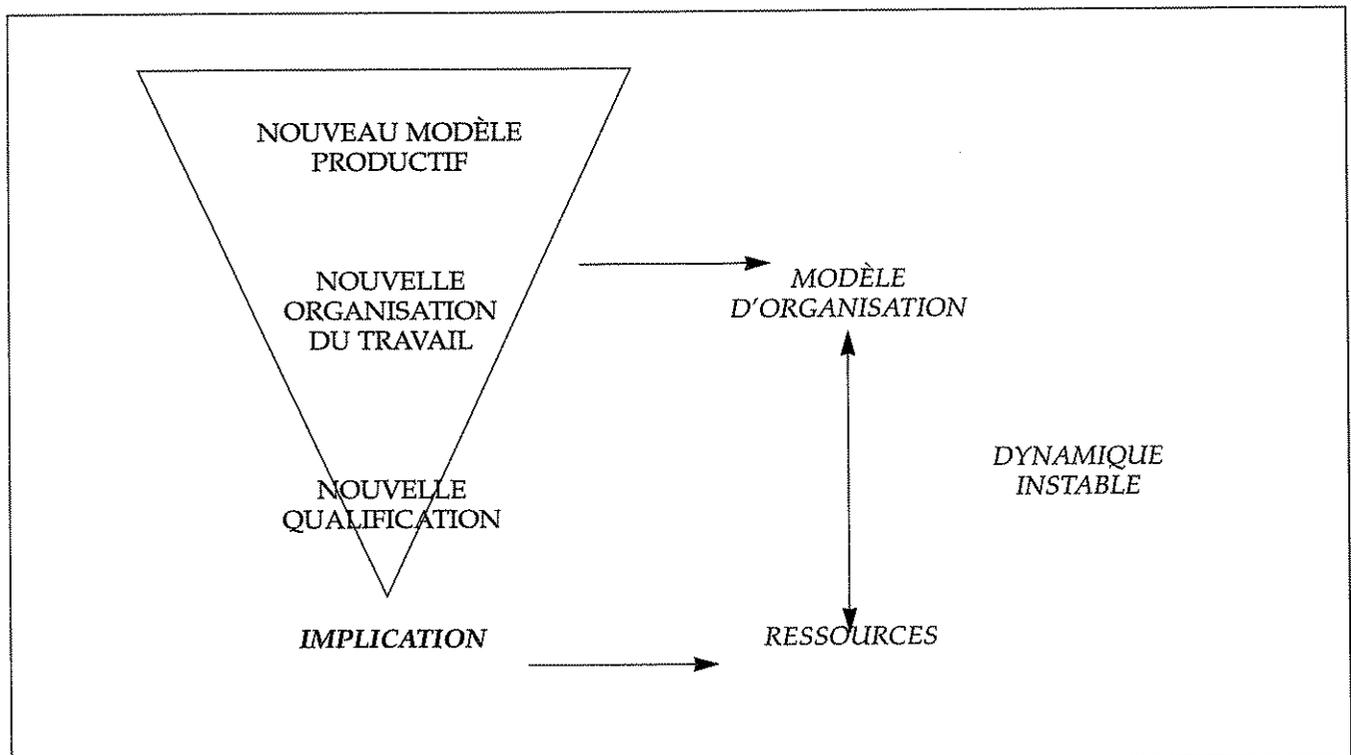
Ces deux livres aboutissent au même constat qu'une forte intégration des ressources humaines et de l'organisation s'opère et a pour moteur le potentiel d'intelligence et de qualification dont sont porteuses ces NFO. Singulier retournement. L'organisation a longtemps été l'objet d'un changement qui avait pour rôle de la réformer, de l'améliorer, afin que sa lourdeur bureaucratique n'entrave pas sa nécessaire adaptation à l'environnement économique. A présent l'organisation possède les capacités d'évoluer elle-même. Elle est *sujet* de son propre changement. Des nouvelles formes d'organisation sont au coeur du changement alors que jusqu'à présent il s'agissait, bien au contraire, que le changement soit au coeur de l'organisation ! Cette dynamique interne à l'organisation est essentielle pour caractériser les NFO. Ce renversement *objet-sujet* prend essentiellement sa source dans un nouveau rôle de la GRH vis à vis de l'organisation. La prise en compte de la qualité de l'organisation dans la performance de l'entreprise s'accompagne d'un rôle moteur pour les ressources humaines<sup>12</sup>.

PFEFFER dans *Competitive advantage through people*<sup>13</sup> montre que le cycle de vie des produits raccourcissant, il est de plus en plus problématique de fonder la croissance d'une entreprise sur la seule technologie. Il en veut pour preuve que les cinq entreprises américaines les plus performantes entre 1972 et 1992 (Southwest Airlines, Wal-Mart (grande distribution), Tyson Foods (agro-alimentaire), Circuit City

(distribution), Plenum Publishing (communication)) ne se distinguent pas par leur position stratégique ou leur performance technologique mais par la façon dont elles gèrent leur force de travail. Sélectivité du recrutement, sécurité de l'emploi, salaires élevés, partage de l'information, responsabilisation, politique de promotion interne, formation, sont les clefs de la réussite. Ce qui est attendu de cette politique c'est une *implication* plus importante des salariés dans leur travail. Cette implication constitue la ressource, la dynamique, qui permet à l'organisation de constituer un facteur de performance supérieur aux autres. Nous passons d'une organisation qui porte, structure, les ressources humaines à une organisation portée par les ressources humaines. On peut se représenter les NFO comme une pyramide inversée avec au sommet un nouveau modèle productif, puis une nouvelle organisation du travail et enfin une nouvelle qualification des salariés. La pointe de cette pyramide repose sur l'implication.

*Fragilité de l'organisation ou  
« the Dark Side of the New Organizational Forms »<sup>14</sup>*

Mais, pour poursuivre la métaphore, si la pyramide se présente renversée en reposant sur sa pointe c'est pour bien marquer que la nouvelle architecture est dans un dynamique instable. En effet, cette implication semble être pour l'entreprise tout autant une solution qu'un problème : tout en offrant des possibilités inégalées d'initiative et de responsabilité, les NFO ne sont-elles pas trop sensibles à l'implication des salariés dans leur travail ? Ne risquent-elles pas de s'écrouler en l'absence d'implication de ceux là même qui sont à la source de son autonomie et de sa flexibilité ? On peut représenter ce dilemme de la façon suivante :



Les NFO sont particulièrement fragilisées lorsqu'il y a absence d'implication de la part des salariés. Un exemple emblématique nous est fourni par la méthode de production en juste-à-temps (JAT) qui s'est révélé pouvoir être un maillon extrêmement fragile des nouveaux systèmes de production.

On peut voir dans la fragilité des NFO une conséquence du manque d'implication des ressources humaines, forme moderne de la résistance au changement. Mais ce serait rester dans des schémas simplificateurs vis à vis de rapports qui changent profondément entre les ressources humaines et l'organisation. Si l'on peut définir l'organisation comme la conjonction de finalités et de moyens pour les atteindre, non seulement les finalités ne sont plus les mêmes, elles se déclinent désormais en qualité, flexibilité et réactivité, mais de plus elles passent de moins en moins par l'intermédiaire de structures et sont directement assumées par les ressources humaines. Qualité, flexibilité et réactivité sont de plus en plus intégrées dans le processus de travail. Les salariés deviennent de véritables ressources organisationnelles. Ceci rejoint les conclusions d'un groupe de prospective sur *l'usine du futur* : « la nécessité de maîtriser les marchés, les technologies, l'information, la GRH, l'internationalisation et la stratégie, conduit à un principe général d'organisation dont la principale caractéristique est l'intégration, au sens de mise en communication.(...) Les hommes à l'intérieur de l'entreprise et les entreprises entre elles devront apprendre à travailler ensemble et simultanément, et non plus séparément et de façon séquentielle. »<sup>15</sup>

Cette intégration homme-organisation n'a pourtant rien à voir avec un simple retour à un mythique travail artisanal. Les structures organisationnelles, de moins en moins formelles et déterminantes dans le fonctionnement de l'entreprise, laissent place à des pressions directes de l'environnement sur le travail des salariés. GAZIER confirme cette évolution des stratégies de ressources humaines : « Accroître l'autonomie et la communication au sein des salariés c'est en définitive les mettre en contact plus étroit avec les exigences et les sanctions du marché sur lequel opère leur entreprise. (...) ces tendances sont l'opposé exact de pratiques antérieures, typiques des années 60 aux États-Unis, et résumées sous l'étiquette de « slack organisationnel ». Le *slack*, c'est le relâchement, l'absence de tension, autrement dit c'est la politique délibérée, par une firme, qui consiste à ne pas exiger un effort maximal, à ne pas affecter toutes les ressources à un usage immédiat, de manière à se concilier la bonne volonté des participants qui soit trouvent du confort à participer, soit obtiennent des avantages et des rémunérations annexes. Caricatures : c'était la *fat production*, ou encore la « production grasse » ! Dans cette ligne « maigre » qui triomphe désormais, l'effort d'implication *via* la participation, joint à la recherche de flexibilité à tout prix, débouche sur une sollicitation des employés qui rejoint le « management par le stress ». »<sup>16</sup>

L'implication des salariés est moins négociée qu'obligée. Dans le JAT, le salarié n'a le choix qu'entre se placer hors de l'organisation par la grève soit accepter cette organisation. L'automatisation et les technologies de l'information renforcent cet aspect brutal et imposé de l'intégration entre les ressources humaines et l'organisation.

### III/ RECONSTRUIRE LES LIENS ENTRE LA GRH ET L'ORGANISATION

#### *L'organisation entre déstructuration et nouvelles règles de gestion*

S'il y a fragilité de l'organisation c'est avant tout celle des ressources humaines qui en assument les finalités et en assurent les moyens. Cette évolution des rapports de l'organisation et des ressources humaines est-elle inéluctable ? Suffit-il d'insuffler plus de management participatif ? Une réponse seulement en terme de GRH est insuffisante car elle ne prend pas en compte l'influence de l'organisation qui tout en se déstructurant se fait plus déterminante que jamais. Pour comprendre ce paradoxe, il faut voir que l'organisation est constituée de deux réalités très différentes même si nécessairement reliées entre elles :

- 1) l'organisation en tant qu'état, résultat, forme; c'est-à-dire en tant que structures organisées ;
- 2) l'organisation en tant qu'activité, règles, processus ; c'est-à-dire en tant que principe organisateur.

Si l'organisation, au premier sens, se fait de moins en moins pesante pour les ressources humaines, si l'allègement des structures laissent place, au contraire, à une dynamique humaine dans l'entreprise, que reste-t-il de l'organisation, dans son deuxième sens, comme règles coordinatrices ? A cette question deux réponses sont possibles.

Un certain nombre d'entreprises conçoivent qu'il y a une sorte d'incompatibilité entre la nécessaire déstructuration de l'organisation et les exigences de règles d'organisation. Il s'agit alors de compenser ce qui est vécu comme une dangereuse perte de structures objectives par un rapport beaucoup plus contractualisé et codifié. Cela rejoint l'analyse de B.HENRIET sur les entreprises qui privilégient exclusivement la flexibilité à court terme dont l'erreur est de considérer le travail sous la seule logique de l'échange en le considérant comme une marchandise. La question est plutôt : « Comment concilier une meilleure adaptation à l'environnement, sans pour cela faire éclater le marché du travail et faire oublier le rôle fondamental que peut jouer un minimum d'accord dans toute relation de travail. (...) En assouplissant le temps de travail et en renforçant les qualifica-

tions, l'entreprise peut prendre appui sur de nouvelles formes d'organisation technique, mieux adaptées à l'impératif de flexibilité. Mais, au-delà de ce premier aspect, plutôt instrumental, l'entreprise peut susciter aussi de nouveaux comportements, plus conformes aux exigences de l'environnement. Elle doit, pour ce faire, repenser la dynamique des acteurs et la configuration générale de son organisation<sup>17</sup>. »

A travers la multiplicité d'expérimentations en matière d'organisation du travail - amélioration des conditions de travail, expression des salariés, cercles de qualité... - on découvre que les individus et les groupes sont des acteurs potentiels de l'organisation. Mais cela suppose la prise en compte de leur autonomie réelle, c'est à dire de leur imprévisibilité foncière dans l'organisation. On considère impossible de gérer « une contradiction fondamentale entre les logiques d'organisation (contraintes de standardisation, de coordination et de programmation), et les contraintes d'innovation (élaboration de combinaisons nouvelles entre les ressources de l'entreprise, capacité à réagir à des opportunités ou des événements imprévus). »<sup>18</sup> Dès lors le choix fait le plus souvent est celui d'un contrôle de l'autonomie à travers la construction unilatérale, par l'encadrement, de règles strictes définissant ses modalités d'exercice. S'il en résulte une flexibilité de l'organisation, elle est mécanique et ne repose pas sur une dynamique interne à l'organisation.

A l'inverse d'autres entreprises répondent que le développement d'organisations plus flexibles et moins formelles, afin de stimuler une logique d'innovation, ne signifie pas des-organisation mais plus d'organisation : « pour être élastique, l'entreprise ne peut seulement être déstructurée, mais doit, au contraire, développer des formes plus complexes d'organisation et de comportements qui incorporent une variété élevée de ripostes possibles et une forte capacité d'apprentissage et d'évolution dans des situations

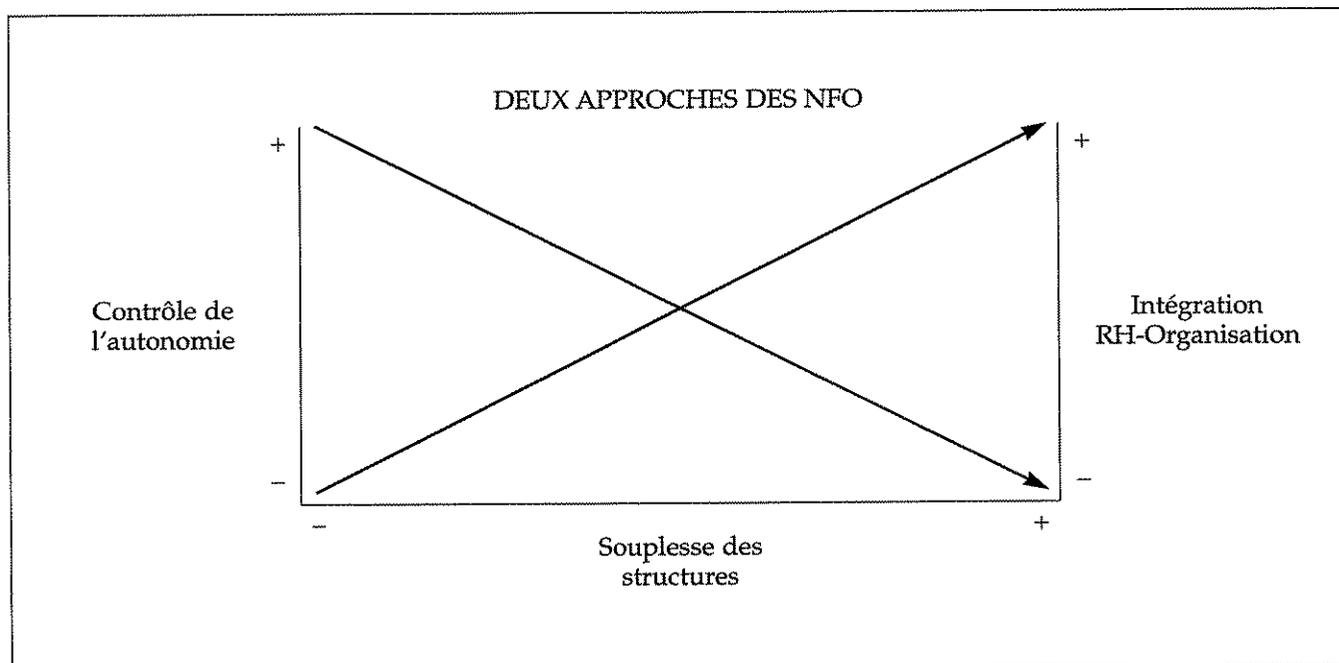
non prévisibles *ex ante*. »<sup>19</sup> Ces entreprises conçoivent la possibilité de développer une logique d'organisation en l'absence de structures organisationnelles rigides. Ceci revient à admettre que les ressources humaines sont capables de construire elles-mêmes des règles de gestion incluant des contraintes organisationnelles et de s'y conformer.

*Les règles construites par les exécutants sont des solutions d'organisation.*

Pour comprendre les effets contradictoires propres aux NFO, il est nécessaire de dépasser une notion statique et extérieure de l'organisation qui appelle une analyse en termes de *relations entre l'organisation et les salariés*, faites d'interdépendance et/ou de résistance. Il est nécessaire de passer à une notion « processuelle » de l'organisation, déterminée par la *robustesse des liens* intra-organisationnels. Il s'agit de prendre au sérieux l'intégration de l'organisation par les ressources humaines qui s'opère dans les NFO et dont la singularité est de maintenir une tension entre les deux. Dès lors il devient indispensable de rentrer à l'intérieur même de ce mouvement réciproque d'intégration et d'analyser la qualité de ce lien entre l'organisation et les ressources humaines. Ce lien peut être faible et compensé par une contractualisation des politiques de GRH débouchant à la fois sur la recherche d'une pression de l'environnement sur le travail des salariés et sur une intégration forcée au travers de technologies organisationnelles.

Ce lien peut être beaucoup plus étroit, ce qui suppose qu'innovation et organisation se renforcent mutuellement et que l'on dépasse le constat statique de leur tension.

On peut schématiser ces deux approches des NFO de la façon suivante :



L'alternative consiste donc à concevoir que les salariés tout en défendant leur autonomie puissent prendre en compte les contraintes de l'organisation, bref qu'il existe « une certaine congruence entre la définition de contraintes (les obligations de production) et la délimitation de degrés de liberté pour les acteurs devant gérer ces contraintes, délimitation qui suppose l'acceptation de l'autonomie comme condition de mise en oeuvre des contraintes. »<sup>20</sup>

Pour faire face à des obligations de production telles la flexibilité et la qualité, l'entreprise doit miser sur l'autonomie des individus comme condition de l'obtention d'une performance économique. Il en résulte que l'organisation n'est plus un ensemble figé de prescriptions mais un rajustement permanent entre des règles formelles et une situation de travail impliquant l'autonomie du salarié. TERSSAC montre que ceci est possible si, à côté des règles formelles organisant le travail, il existe des règles informelles, non opposées aux premières mais complémentaires, qui permettent aux salariés d'assurer la continuité de la production malgré les aléas, non formalisables, de la production. *Ces règles élaborées par les exécutants sont des solutions d'organisation.* L'intégration des ressources humaines et de l'organisation dans les NFO doit se concevoir comme une « régulation conjointe » issue d'une négociation entre une régulation dite « de contrôle », venant de la direction en charge des obligations économiques de la firme, et une régulation dite « autonome », produite par les groupes d'exécutants eux-mêmes. La permanence d'un processus de négociation fait que les résultats, eux, sont « renégociables en fonction de la situation et peuvent donner lieu à des solutions d'organisation variables. »<sup>21</sup> LOUART nous propose des pistes similaires en plaçant la GRH « au-delà du débat globalisation-individualisation. »<sup>22</sup> Une GRH constitutive et non pas instrumentale cherche moins la cohérence qu'elle ne « se nourrit des différences existantes et cherche à en harmoniser l'intégration » à travers un jeu de structuration et de différenciation.

Enfin le courant hétérogène dit de « l'école des conventions » offre un cadre d'analyse des coordinations organisationnelles et de l'apprentissage collectif très utile pour la GRH<sup>23</sup>.

Pour conclure, nous espérons avoir montré que l'émergence de nouvelles formes d'organisation représente un enjeu pour la GRH. Si l'abandon de structures formelles s'accompagne du développement de politiques de ressources humaines, l'orientation de ces politiques est directement liée à la capacité de l'entreprise à construire de nouvelles règles de management intégrant étroitement les ressources humaines et l'organisation. Ce n'est qu'à cette condition que les NFO peuvent offrir une réelle possibilité d'autonomie et de travail coopératif permettant d'envisager « la fin de la division du travail ».

<sup>1</sup> Durant la période 1970-1975, le nombre de journées de grève est en moyenne de quatre millions contre 1,5 million entre 1981 et 1985 et 533.200 en 1993. De plus, ces grèves ont un caractère souvent violent et incontrôlé.

<sup>2</sup> La direction de GM crée un département *Organization Development* dont va sortir le concept de QWL. Une partie des informations présentées sont extraites de CHASKIEL P.(1994) - La participation dans l'entreprise : consensus ou contrainte ?, Ed. ESKA.

<sup>3</sup> Voir TRIST E. & MURRAY H.(Eds) (1993) - The Social engagement of Social sciences. Vol. I : The Socio-Psychological Perspective. Vol. II : The Socio-Technical Perspective, Philadelphia, University of Pennsylvania Press. En particulier TRIST - Socio-Technical Ideas at the End of the '70<sup>s</sup> & *ibid* - QWL and the '80<sup>s</sup> (vol.II).

<sup>4</sup> Avec comme point de départ un rapport d'Y. DELAMOTTE (1972) - Vers une organisation plus humaine du travail industriel, la Documentation Française. Ce rapport donnera lieu à la création en 1973 de l'ANACT, Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail. Voir également R. CHILIN & al, l'histoire de l'ANACT, vingt ans pour l'amélioration des conditions de travail, Syros, 1994. R. TCHOBANIAN (1988) - l'amélioration des conditions de travail et l'évolution des règles de gestion du travail, thèse Université d'Aix-Marseille II.

<sup>5</sup> F. PIOTET (1984) - Sociologie de l'action expérimentale en matière d'organisation du travail, thèse IEP de Paris, p. 394 & p. 422.

<sup>6</sup> G. de TERSSAC & P.DUBOIS (Dir) (1992)- Les nouvelles rationalisations de la production, Cépuades Editions.

<sup>7</sup> PIORE M.J. & SABEL C.F. (1984) - The Second Industrial Divide : Possibilities for Prosperity, New York, Basic Book. Trad. fr. - Les chemins de la prospérité. De la production de masse à la spécialisation souple, 1989, Hachette.

<sup>8</sup> KERN H. & SCHUMMAN M. (1984) - Das Ende der Arbeitsteilung ? Rationalising in der Industriellen Produktion, München, C.H. Beck. Trad. fr. - La fin de la division du travail ?, 1989, Paris, Ed. MSH.

<sup>9</sup> DADAS A. (1993) - Système productif et ressources humaines : vers l'artisan « technicien », *Revue de GRH*, n° 7.

<sup>10</sup> BANDT de J. & GADREY J. (dir) (1994) - Relations de service, marchés de services, CNRS Editions.

<sup>11</sup> Ibid, p. 373.

<sup>12</sup> D'IRIBARNE, A. (1990) - La gestion de l'organisation et des ressources humaines comme facteur stratégique de la production et de l'innovation, *Revue d'Economie industrielle*, 51.

<sup>13</sup> PFEFFER J. (1994) - Competitive advantage through people, *California management review*, winter.

<sup>14</sup> VICTOR B. & STEPHENS C. (1994) - The Dark Side of the New Organizational Forms : An Editorial Essay, *Organization Science*, n° 4, november.

<sup>15</sup> (1990) - L'usine du futur ; L'entreprise communicante et intégrée, rapport au Commissariat Général du Plan, la Documentation Française

<sup>16</sup> GAZIER B. (1993) - Les stratégies des ressources humaines, Ed. La Découverte, p. 102-03.

<sup>17</sup> HENRIET B. (1988) - Travail, mode d'emploi, PUF, p. 129.

<sup>18</sup> ALTER, N. (1993) - La crise structurelle des modèles d'organisation, *Sociologie du Travail* n° 1.

<sup>19</sup> WEISS D. (1994) - Les nouvelles frontières de l'entreprise, *RFG*, sept-oct, p. 40.

<sup>20</sup> TERSSAC G. (de) (1992) - Autonomie dans le travail, PUF.

<sup>21</sup> idem. p. 140. Voir l'intéressante communication de LIVIAN Y.F. (1994) - Les relations de la sociologie des organisations et de la GRH : quelques pistes de réflexion..., Actes du 5<sup>e</sup> congrès de l'AGRHI, Montpellier.

<sup>22</sup> LOUART P. (1994) - La GRH à l'heure des segmentations et des particularismes, *RFG*, mars-avril-mai.

<sup>23</sup> ORLEAN A. (éd.) (1994) - Analyse économique des conventions, PUF.