

La GRH et son contexte : Réflexions sur l'autonomie d'une variable

François PICHAULT

LENTIC - Université de Liège

RÉSUMÉ

L'exposé examine les relations susceptibles de se nouer entre configurations structurelles (selon la typologie de Mintzberg) et politiques de GRH dans les organisations contemporaines. Le raisonnement pose nettement les politiques de GRH en variables dépendantes des configurations : tout projet de changement qui concernerait uniquement la variable GRH, sans toucher aux variables structurelles, risque en fait de créer une simple illusion de changement et de conduire à des situations d'incohérence, génératrices de tensions et d'inefficience. Toutefois, une position strictement contingente ne semble guère tenable. Car, ce qu'il faut expliquer, ce n'est pas la cohérence "naturelle" qui existerait entre certaines configurations organisationnelles et certains modèles de GRH, cohérence vers laquelle toutes les situations de déséquilibre finiraient par évoluer. Il convient plutôt de rendre compte de la multiplication de ce type de situations instables, en les reliant à des stratégies d'acteurs qui s'emparent tour à tour de contraintes existant dans le contexte interne aussi bien qu'externe et les construisent dans un sens conforme à leurs intérêts.

INTRODUCTION

De nombreux processus de changement auxquels sont soumis les organisations contemporaines sont engagés à partir d'une modification de certaines variables-clés de leur politique de gestion des ressources humaines. Telle administration publique instaure la rémunération variable pour stimuler la motivation de ses agents. Telle entreprise traditionnelle se lance dans une politique moderniste de communication pour "décloisonner" l'activité de ses différents départements. Telle autre développe des programmes de formation ambitieux pour "casser" les vieilles routines et introduire une culture de la qualité et du service au client, etc.

Notre exposé est né d'une interrogation sur les chances de réussite de pareilles initiatives, lorsqu'elles ne s'accompagnent pas d'une modification concomitante des structures organisationnelles, c'est-à-dire de la manière de diviser et de coordonner le travail des opérateurs, du mode de distribution du pouvoir qui en résulte et du degré de décentralisation de la prise de décision qui y est associé.

A partir d'études de cas que nous avons réalisées dans diverses entreprises en Belgique, nous analysons le type de relations susceptibles de se nouer entre "configurations structurelles" et politiques de gestion des ressources humaines dans les organisations contemporaines (Duberley et Burns, 1993). L'exposé s'interroge ensuite sur la possibilité d'induire un changement structurel par une simple modification de la politique de GRH. Il tente enfin de poser le problème des relations structures/politiques de GRH en termes de stratégies d'acteurs, évoluant dans la durée (perspective contextualiste) plutôt qu'en termes d'adéquation abstraite et mécaniste (paradigme contingent).

1. DE LA GRH COMME VARIABLE DÉPENDANTE

1.1. Modernisme "éclairé" dans une chaîne de distribution

Cette chaîne de distribution est née d'un commerce d'épices familial. Elle comprend à présent, près de 150 succursales et occupe plus de 3000 travailleurs.

L'actionnariat de la chaîne est partagé entre trois frères : X, Y et Z. A la suite des difficultés qu'elle a rencontrées aux débuts des années '70 (avec le rétrécissement de la demande, rejaillissant sur ses marges bénéficiaires très étroites), elle recherche des partenaires financiers. Un groupe suisse et une filiale de la Société Générale apportèrent les nouveaux moyens nécessaires, mais le frère aîné, X, par ailleurs PDG de la chaîne, voulut préserver l'influence prépondérante de la famille, à qui appartient toujours la majorité des actions.

Le directeur général, X, est un personnage très influent. Agé de 60 ans, il a réussi à faire de l'épicerie familiale une entreprise de première importance. On le présente comme un travailleur forcené, très autoritaire, dont les "coups de gueule" sont célèbres. Il est à la fois très craint et respecté, même par ses deux frères. Un certain mystère plane autour de sa personne: on sait qu'il est adepte de la philosophie "zen", qu'il pratique régulièrement le yoga et qu'il impose d'ailleurs cette pratique aux autres cadres dirigeants de la firme.

X est parvenu à créer dans la firme un véritable "esprit-maison", qui se traduit par des rapports très personnalisés, où tout le monde tutoie tout le monde, y compris l'inférieur vis-à-vis de son supérieur hiérarchique. Différents moyens sont mis en œuvre dans cette perspective: la publication d'une Gazette (journal d'entreprise, destiné à favoriser l'investissement de l'ensemble des travailleurs dans la défense des objectifs de la firme), la réalisation de films-vidéo fournissant informations commerciales et directives pour l'exécution du travail quotidien, et surtout la production d'un nombre considérable de notes de service, envoyées à chaque agent (à peu près 17 000 notes différentes par an, en moyenne!) et destinées à impliquer le personnel dans la réussite de la firme. Quant au journal d'entreprise, il cherche clairement à associer chaque travailleur aux intérêts de la firme en soulignant la dépendance étroite entre les gains de la firme et les revenus de chacun. Les dirigeants tentent également de promouvoir certaines formules de participation des travailleurs à l'actionnariat de la firme. La participation des travailleurs est d'ailleurs un leitmotiv dans la firme. Régulièrement, des réunions sont organisées avec des responsables de la direction du personnel pour que les travailleurs puissent exprimer leurs suggestions et leurs critiques. Mais il faut bien constater que le personnel est plutôt désabusé à l'égard de telles initiatives, dans la mesure où il a le sentiment d'y subir un endoctrinement. Pour la direction cependant, il s'agit de faire clairement prendre conscience à chacun que travailler dans la chaîne, c'est comme vivre ensemble sur un même bateau.

Une des images fréquemment employées par les notes de service et la Gazette est celle de "la mer agitée": la concurrence est acharnée, les impôts sur bénéfices sont trop élevés, les interventions des pouvoirs publics pour soutenir l'emploi dans les entreprises en difficulté condamnent les entreprises saines "comme la nôtre" à baisser leurs prix et à faire des économies drastiques, etc. Dans un tel contexte, les travailleurs sont invités à "serrer les rangs" pour défendre la rentabilité et la viabilité de la chaîne.

L'esprit-maison se prolonge encore à travers l'organisation de nombreuses sessions de formation, souvent centrées sur le développement de la personnalité et destinées à "souder l'équipe", selon les dires du directeur du personnel. Mais les résultats de ces sessions sont assez décevants: la plupart des stages sont raccourcis, surtout pour le personnel de vente, sous prétexte que "la meilleure formation est celle du terrain". Seuls les cadres bénéficient de formations à part entière, destinées à renforcer la motivation de leurs subordonnés, à simplifier le travail de ces derniers, à gérer les conflits, etc.

Il faut savoir que, dans la chaîne, l'exécution de chaque type de tâche est codifiée de manière très stricte et que les manquements à la méthode officielle sont sévèrement sanctionnés. Ainsi, tout caissier doit-il décharger pièce par pièce le contenu du chariot de chaque client et le transférer dans un deuxième chariot, afin de mieux contrôler les fraudes éventuelles. Cependant, cette obligation est très peu respectée dans les faits, particulièrement en période de forte affluence aux caisses.

Dans chaque succursale, un système de roulement des tâches est mis en place. Les guichetiers d'une semaine effectuent la mise en rayon des marchandises la semaine suivante, puis la gestion des stocks. De nombreuses tâches sont donc adjointes à l'activité traditionnelle de caissier: encodage des demandes de réapprovisionnement, réassortiment des rayons aux heures "creuses", saisie parallèle des états de stocks afin de pouvoir vérifier la concordance avec le montant des sorties à la caisse, etc.

Il est intéressant de noter qu'aucune classification des agents par type d'activité n'est en vigueur dans la chaîne: chacun est censé être à même d'effectuer toutes les tâches. Dans ce contexte, il n'y a guère de possibilités de promotion, même barémique, puisque les diverses tâches au sein du magasin sont jugées équivalentes. Néanmoins, il n'est pas rare que certains agents se voient confier des responsabilités spécifiques dans la gestion du magasin, sans que l'on sache toujours clairement les raisons qui ont présidé à leur sélection: l'un est plus spécialement affecté aux "Fruits et Légumes", l'autre au "Non Food" (équipements électro-ménagers, etc.).

Le salaire d'embauche est plus élevé dans la chaîne que dans d'autres grandes surfaces, ce qui justifie l'attrait exercé par un engagement dans cette firme. De plus, le travail des agents apparaît assez diversifié: "C'est normal qu'on demande des diplômes supérieurs pour un travail comme celui-là", déclarent plusieurs d'entre eux. On ne s'étonnera donc pas de voir, surtout dans une période de sous-emploi généralisé, les postes d'exécution occupés par des détenteurs de diplômes universitaires ou supérieurs (droit, économie, publicité, etc.), d'autant plus que la direction insiste sur la complexité d'un travail qui nécessite, selon elle, de hautes qualifications.

Il faut cependant avouer que le système de rémunération est assez difficile à comprendre pour le travailleur. Certes, le salaire de base apparaît plus élevé qu'ailleurs mais, en l'absence d'une classification de fonctions et vu le systè-

me de rotation des tâches, personne ne sait combien un travailleur peut gagner pour une fonction déterminée. D'autant plus que le partage semble difficile à établir entre ce qui est qualifié d'heures "tardives" (calculées par jour, après 18h) et les heures "supplémentaires" proprement dites (calculées par semaine, en surplus de la durée normale de travail), les premières étant évidemment moins bien payées que les secondes. Les syndicats réclament depuis longtemps qu'une heure à la fois tardive (après 18h) et supplémentaire (excédant la durée de travail réglementaire) bénéficie d'un double bonus alors que la direction entend plutôt considérer les heures ainsi prestées comme de simples heures tardives.

De plus, diverses primes viennent encore compliquer la lecture de la fiche de paie: primes de déplacement, de rendement, frais de voiture, formations à l'extérieur, récupérations de congés, etc. Par ailleurs, certains cadres ont bénéficié, tout un temps, d'avantages spéciaux: notamment des chèques-repas. Mais comme ceux-ci étaient échangés aux caisses contre de l'argent, le système perdit rapidement son caractère confidentiel et obligea la direction à l'abandonner, face aux protestations des opérateurs.

La procédure d'embauche dans la chaîne est assez longue et complexe. Le candidat doit d'abord remplir un formulaire de candidature qui, outre les questions traditionnelles relatives aux emplois précédents, à la qualification, à l'âge, etc., comprend certaines questions portant sur les sports pratiqués, sur les associations dont il est membre, etc. L'intérêt porté à la vie privée, et en particulier aux loisirs des agents, est manifeste au sein de la chaîne. En témoigne la note suivante :

J'apprends que tu as été absent à deux reprises, au cours des six derniers mois, par suite de blessures occasionnées par des matches de football. Je ne peux absolument pas tolérer que ton hobby puisse nuire à l'exécution efficace de ton travail. C'est une question d'honnêteté à l'égard de la firme et de tes collègues. De plus, cela crée une mauvaise atmosphère de travail. Tu seras d'accord avec moi que le travail passe avant le délassement et que ton activité professionnelle ne peut pas souffrir de tes activités de loisirs.

Une fois le formulaire de candidature rempli, le candidat doit se présenter à trois entretiens de sélection mais la décision finale d'embauche appartient en principe au chef hiérarchique de l'unité concernée. Un tel système responsabilise le chef d'unité car on peut toujours lui demander des comptes au cas où les choix qu'il a opérés s'avèrent peu pertinents. Il existe cependant des contre-exemples: ainsi cette note émanant de X, le PDG, et signalant que "les fils et filles, beaux-fils et belles-filles des membres du personnel peuvent être recrutés après approbation du dossier par moi-même".

Les traits personnels du candidat sont au centre de la procédure de sélection: celui-ci est en effet soumis à des tests d'intelligence et d'aptitudes, à des questionnaires de personnalité, à une épreuve pratique ou à un jeu de rôle. Une attention toute particulière est portée au test d'intérêt

de Gordon, par lequel le candidat est amené à exprimer ce qu'il pense de son efficacité, de son ardeur et de son amour du travail, de son attitude à l'égard des collègues et supérieurs, de son sens du devoir, etc. Il s'agit essentiellement d'examiner dans quelle mesure sa personnalité peut être mise au service des besoins de la firme et de la défense de son image de marque.

La longueur de la procédure de recrutement et de sélection contraste avec la fréquence et la rapidité des mises à pied. A nouveau, seul le responsable hiérarchique de l'agent — et non le service du personnel — décide du licenciement éventuel. C'est en principe la mauvaise performance enregistrée au terminal (chiffre d'affaires moyen, nombre d'erreurs) qui sert de base de justification. Mais la décision du supérieur peut encore être motivée par un comportement qui risquerait de nuire au climat de travail ou au "bon fonctionnement" de l'équipe. Les syndicats parlent à ce sujet de pur arbitraire. Il n'est pas rare que des témoignages à charge de l'intéressé soient recueillis, voire sollicités, auprès de ses collègues. Le supérieur a d'ailleurs intérêt à agir de la sorte, puisqu'il sait qu'il peut très bien lui-même être sanctionné à cause du mauvais rendement de son équipe. L'insécurité est donc grande au sein de la firme et le taux de roulement très élevé, ce qui explique la faiblesse des mouvements revendicatifs.

En principe, tout le personnel de la chaîne travaille 36h par semaine. Mais la direction cherche en fait à adapter les horaires de travail aux fluctuations de la demande et aux performances de chaque agent. Lorsque la période est moins favorable ou qu'un agent ne se montre pas assez productif (la productivité est mesurée automatiquement en fonction du chiffre d'affaires enregistré au terminal sous son numéro de code), un système d'heures supplémentaires "récupérables" est instauré, par lequel les travailleurs bénéficient momentanément d'un horaire réduit, qu'ils devront "compenser" durant les périodes de surchauffe (week-end, vacances, fin d'année, etc.). En renvoyant les travailleurs chez eux en période calme ou lorsque leur score de productivité est insatisfaisant, puis en les faisant travailler au delà de leur horaire normal en période de pleine activité, ou encore en les mettant momentanément à la disposition d'autres succursales, on adapte directement l'effectif du personnel au volume de travail à effectuer.

Le contrat de travail reflète clairement cette volonté de souplesse. L'article 5 stipule, notamment, que "en cas de besoin, l'employeur pourra modifier les tâches définies ci-dessus, selon les nécessités du service et compte tenu des capacités physiques et mentales de la personne". Quant à l'article 14, il annonce que "l'employé est tenu d'assurer toutes les autres prestations compatibles avec sa fonction, que l'employeur sera amené à lui demander pour les besoins de l'entreprise, sans que cela puisse avoir pour conséquence une dévalorisation de sa fonction principale". Par ailleurs, les travailleurs à temps partiel doivent s'attendre à prester un horaire variable.

I.2. De la permanence structurelle aux variations conjoncturelles

Ce cas nous permet tout d'abord d'établir une différence entre éléments structurels —relatifs à ce que nous conviendrons désormais d'appeler les configurations organisationnelles, à la suite des travaux de Mintzberg (1982)— et les éléments conjoncturels —concernant les politiques de GRH mises en œuvre.

Les éléments structurels peuvent être vus comme le résultat combiné de choix managériaux et

d'adaptations à des contraintes du contexte; ils caractérisent le fonctionnement même de l'organisation: le mode de division du travail (à la fois sur l'axe vertical et sur l'axe horizontal), les mécanismes de coordination dominants, le mode de différenciation et de liaison entre unités, les acteurs influents, le degré de centralisation de la prise de décision, les spécificités environnementales. Nous avons défini ailleurs (Nizet et Pichault, 1995) ces différents éléments et leurs articulations en configurations-types. Pour la clarté du propos, on ne retiendra ici que trois configurations de base, sachant que d'autres types viennent encore enrichir l'analyse. Le tableau 1 en présente les principaux traits.

Tableau 1 : Les trois configurations structurelles de base

	CONFIGURATION ENTREPRENEURIALE	CONFIGURATION BUREAUCRATIQUE	CONFIGURATION ADHOCRATIQUE
<i>Division du travail</i>	Informelle	Forte	Faible
<i>Coordination</i>	Supervision directe	Standardisation des procédés/des résultats	Ajustement mutuel
<i>Différenciation entre unités</i>	Faible	Forte	Faible
<i>Liaison inter-unités</i>	Inexistante	Planification/contrôle	Groupes de projet/structure matricielle
<i>Concentration du pouvoir</i>	Sommet stratégique (P.D.G.)	Analystes	Opérateurs qualifiés
<i>Centralisation de la décision</i>	Forte	Forte	Faible pour les décisions opérationnelles
<i>Environnement</i>	Hostile/Simple	Stable/Simple	Instable/Complexe - Hétérogène/Hostile

La *configuration entrepreneuriale* est une organisation jeune et de petite taille, qui occupe un personnel généralement non qualifié. La coordination du travail s'y opère essentiellement par la supervision directe (définition des tâches et surveillance de leur exécution par une seule et même personne), ce qui conduit à une centralisation du pouvoir dans les mains du sommet stratégique. Le marché est instable, simple et hostile (forte concurrence).

La *configuration bureaucratique* est une organisation où le travail des opérateurs est fortement divisé, tant sur la dimension verticale (spécialisation des tâches) qu'horizontale (séparation entre conception et exécution). La coordination est assurée par des mécanismes formels: au niveau des opérateurs, la standardisation des procédés ou des résultats; au niveau des unités, la planification des activités ou le contrôle des performances. L'organisation est en général assez âgée et de grande taille. Cette configuration connaît deux variantes, selon qu'il y ait présence d'un propriétaire exerçant une forte influence sur l'organisation (on parle alors de bureaucratie "instrument", avec une forte centralisation de la prise de décision dans les mains du sommet stratégique et de ses alliés analystes) ou qu'une telle présence fasse défaut (on parle alors de "système clos", avec une plus grande décentralisation de la prise de décision et davantage de conflits entre clans rivaux).

Dans la *configuration adhocratique*, qui rassemble des opérateurs qualifiés, la coordination est

assurée par des mécanismes faisant appel aux relations interpersonnelles : au niveau des opérateurs, l'ajustement mutuel ; au niveau des unités, les postes de liaison, groupes de projet, etc. La configuration adhocratique est départementalisée par output (c'est-à-dire selon les caractéristiques de son produit ou de son marché) et elle est confrontée à un environnement complexe et instable. Seules les décisions stratégiques sont centralisées tandis que les décisions managériales et opérationnelles sont décentralisées au niveau d'équipes réunissant opérateurs, ligne hiérarchique, technostructure et logistique.

Quant aux éléments conjoncturels, ils se réfèrent, on l'a dit, aux techniques de GRH utilisées. Ils sont forcément plus variables et partant, plus éphémères que les structures: ils reflètent le plus souvent l'évolution des modes managériaux. Ils peuvent concerner le mode de gestion des effectifs (entrées et sorties de l'organisation), les outils mis en place pour favoriser l'intégration à la culture d'entreprise, les systèmes d'évaluation, de promotion, de rémunération, les formes privilégiées de communication, le style de leadership, les modalités d'aménagement du temps de travail, etc.

Il est aujourd'hui devenu courant de distinguer, en la matière, deux pôles extrêmes: le pôle objectivant et le pôle individualisant (Vanhaelen et Warnotte, 1988). Les politiques situées à proximité du premier pôle peuvent s'entendre comme une tentative de systématisation des diverses dimensions caractéristiques d'une politique de gestion des ressources humaines. Ce sont des critères impersonnels, définis notamment

dans le cadre de conventions collectives où s'exerce le droit de représentation syndicale, qui régissent les relations sociales en s'appliquant de manière uniforme à l'ensemble des membres de l'entreprise : on observe alors l'existence d'une gestion planifiée des effectifs, d'une promotion à l'ancienneté, d'une rémunération établie a priori sur la base de barèmes, d'un temps de travail étroitement réglementé, etc.

Les politiques se rapprochant du second pôle sont davantage axées sur l'individualisation du rapport salarial (Morville, 1985, pp. 101-117). Les critères sont alors négociés, dans le cadre d'accords interpersonnels, en tenant compte des spécificités de chaque membre de l'organisation. De telles politiques s'accommodent aisément d'une multiplicité de statuts, de plans de carrière "sur mesure" liés à la réalisation d'objectifs personnalisés, de formes de rémunération variables (au mérite), d'horaires à la carte et d'un temps de travail

"aménagé", etc. Elles préfèrent également le principe de l'expression directe des salariés à un modèle de relations sociales basé sur la représentation syndicale.

Par ailleurs, il nous faut encore évoquer l'existence d'un pôle que l'on peut qualifier d'arbitraire (De Coster, 1993). À la différence des deux autres, c'est ici l'absence de tout critère qui est la norme. On ne s'étonnera donc pas de voir la gestion des effectifs, l'évaluation, la promotion ou la rémunération directement dépendantes de la (bonne) volonté de patrons "éclairés". Une autre caractéristique du pôle arbitraire est l'immixtion dans la vie privée des travailleurs et l'indifférenciation qui s'établit ainsi entre leur temps de travail et leur temps libre.

Le tableau 2 offre une présentation synthétique de ces trois pôles.

Tableau 2 : Les principaux modèles de politiques de GRH

VARIABLES-CLÉ DE LA GRH	MODÈLE ARBITRAIRE	MODÈLE OBJECTIVANT	MODÈLE INDIVIDUALISANT
<i>Recrutement</i>	Peu de planification, emploi «à vie»	Gestion prévisionnelle des effectifs, peu d'importance accordée à la sélection	Gestion prévisionnelle des compétences, forte importance accordée à la sélection
<i>Gestion des départs</i>	Renvois «sur le champ»	Licenciements secs, retraite anticipée conventions collectives	Diverses actions d'accompagnement (essaimage, out-placement, etc.)
<i>Intégration et culture</i>	Esprit-maison, loyalisme, compagnonnage	Respect des règles, clivages corporatistes	Culture d'entreprise forte axée sur la mission
<i>Formation</i>	Sur le tas	Savoir-faire	Savoir-être
<i>Évaluation</i>	Informelle, intervention dans la vie privée	Permanente, sur la base de critères standardisés (échelle de notation, etc.)	A posteriori, sur la base de critères négociés (direction par les objectifs)
<i>Promotion</i>	Sur la base de jugements intuitifs	Impersonnelle (à l'ancienneté)	Au mérite (basée sur l'évaluation), plan de carrière personnalisé
<i>Rémunération</i>	• A la pièce ou à la tâche autonome • Au temps aléatoire (journée, semaine, etc.)	A la tâche organisée (rendement) ou au temps réglementé, déterminée a priori sur la base d'une définition de poste (qualification de fonctions)	Avec une partie variable déterminée a posteriori selon les performances individuelles et/ou collectives (intérêt, etc.)
<i>Temps de travail</i>	Par arrangements informels, avec indifférenciation vie privée/professionnelle	Uniforme et réglementé	Aménagé (horaires flexibles)
<i>Communication</i>	Informelle, ascendante/descendante par contact direct	Formalisée, line-saff (directives et procédures de travail)	Informelle, collégiale, ascendante, latérale
<i>Leadership</i>	Autocratique, orienté vers l'individu	Autocratique, orienté vers la tâche	Transformationnel, orienté vers les valeurs
<i>Relations professionnelles</i>	Inexistantes	Principe de la représentation (délégation syndicale)	Principe de l'expression directe

On peut s'interroger sur le bien-fondé de la distinction que nous venons de proposer entre variables "structurelles" (configurations) et "conjoncturelles" (politiques de GRH), qui est largement ignorée une grande part de la littérature managériale. Elle nous paraît cependant indispensable à opérer, sur la base des éléments suivants :

- la configuration a trait à l'organisation et au contenu même du travail, à la répartition du pouvoir et au mode de définition des objectifs; la politique de GRH concerne quant à elle davantage les conditions dans lesquelles se déroule le travail, entendues au sens large ;
- la configuration résulte d'une combinaison de multiples facteurs et intervenants (choix managé-

riaux, influences des actionnaires, contraintes du contexte, poids du passé et des décisions antérieures, etc.); la politique de GRH est en général définie et mise en oeuvre par un nombre réduit d'acteurs (DRH, responsables hiérarchiques, etc.)

- le changement de configuration nécessite de multiples actions partant du "bas" de la structure et repose généralement sur des mutations radicales du processus de production; en revanche, la politique de GRH se modifie assez aisément, par une intervention normative du "haut" vers le "bas";

- la temporalité des modifications qui affectent la configuration est sensiblement plus longue que celle des transformations de la politique de GRH;

La distinction que nous venons d'opérer n'empêche pas de dégager un certain nombre de continuités logiques entre configurations et politiques de GRH.

Dans une configuration entrepreneuriale, un modèle arbitraire de GRH n'est pas surprenant dans la mesure où la toute-puissance du leader charismatique y fonde l'absence de recours à des critères formalisés. Dans une configuration bureaucratique, c'est sans aucun doute le modèle objectivant qu'on est davantage susceptible de rencontrer: la présence d'analystes en charge de la standardisation des procédés ou des résultats y est à l'origine de la définition de critères imposés indistinctement à tous les membres de l'organisation. Dans une adhocratie enfin, on peut s'attendre à retrouver une politique de GRH individualisante, avec son mélange caractéristique de différenciation — en vue de satisfaire les aspirations d'autonomie professionnelle des opérateurs qualifiés — et d'intégration (culture d'entreprise, formation, etc.) — destinée à lutter contre les tendances centrifuges inhérentes à ce type de structure.

Les relations s'établissent donc de la manière suivante :

Figure 1 : Relations entre configurations et modèles de GRH

CONFIGURATION ENTREPRENEURIALE	<—>	POLITIQUE DE GRH ARBITRAIRE
CONFIGURATION BUREAUCRATIQUE	<—>	POLITIQUE DE GRH OBJECTIVANTE
CONFIGURATION ADHOCRATIQUE	<—>	POLITIQUE DE GRH INDIVIDUALISANTE

Toutefois, de telles continuités logiques, dont la cohérence peut aisément apparaître sur le plan conceptuel, ne sont pas nécessairement rencontrées dans les faits. Précisément parce que de nombreuses équipes dirigeantes se lancent tête baissée dans des programmes de modernisation qui ne touchent guère aux éléments de structure (la configuration) et sont essentiellement portés par des initiatives en matière de GRH. Ces dernières leur garantissent une plus grande visibilité d'effets et une immédiateté dans l'obtention de résultats, tout en leur donnant l'illusion d'une relative maîtrise du processus ainsi enclenché.

Les situations de discontinuité sont donc fréquentes. Nos recherches précédentes (Pichault, 1993; Brouwers, Cornet, Pichault et Wilkin, 1994) nous ont permis de dégager en la matière un certain nombre de variantes:

- la PME de type entrepreneuriale amenée, à la suite d'une phase d'expansion, à se doter d'outils de GRH de plus en plus formalisés et à s'orienter en conséquence vers l'objectivation;

- l'entreprise bureaucratique cherchant à revitaliser son mode de fonctionnement traditionnel par la mise en oeuvre d'une politique de GRH individualisante;

- la structure adhocratique, composée de professionnels qualifiés, qui se voit contrainte de répondre aux exigences de rationalisation imposées par ses actionnaires en adoptant des mesures d'objectivation de la GRH.

I.3. Quand les transformations de la GRH devancent celles de la structure...

En revenant au cas de la chaîne de distribution, nous sommes à présent en mesure de nous lancer dans un diagnostic portant à la fois sur la configuration dominante et sur le modèle de politique de GRH en vigueur, et de nous prononcer en conséquence sur le degré de continuité entre variables structurelles et conjoncturelles.

Passons tout d'abord en revue les principales variables structurelles: la division du travail est forte à la fois sur l'axe vertical et sur l'axe horizontal, la coordination s'opère essentiellement par la standardisation des procédés — avec une survivance de la supervision directe, par l'intermédiaire des notes personnalisées —, un contrôle des performances quasi obsessionnel peut être observé aux niveaux des différentes unités, ainsi qu'une très forte centralisation de

la prise de décision dans les mains du P.D.G., les structures de propriété se déplacent progressivement vers l'extérieur (actionnaires financiers), l'environnement est relativement stable et constamment présenté comme hostile. Tout permet donc de penser que la chaîne est occupée à évoluer d'une structure à l'autre: de la configuration entrepreneuriale à la configuration bureaucratique (de type "instrument"). Elle est en pleine phase de développement, si l'on se réfère au modèle du cycle de vie présenté par Mintzberg (1990).

Quant à la politique de GRH, elle se caractérise par les éléments suivants: un processus complexe d'engagement centré sur la personnalité du candidat, des renvois arbitraires, la tentative d'instaurer une culture d'entreprise forte, des programmes de formation axés sur le développement du "savoir-être", une forte immixtion dans la vie privée du personnel, l'absence de toute possibilité de promotion, des tentatives d'intéressement salarial, la Gazette et les notes personnalisées comme principal instrument de communication, plusieurs initiatives en matière de leadership participatif, une flexibilité extrême du temps de travail, etc. Ces diverses techniques sont à nouveau à la croisée de deux modèles de GRH, que nous avons désignés plus haut par les termes "arbitraire" et "individualisant". Les éléments individualisants (importance accordée à l'activité de sélection, accent mis sur la culture et la formation, rémunération variable, nombreuses actions en matière de participation, temps de travail aménagé, etc.) correspondent clairement aux accents modernistes que la direction souhaite insuffler à la vie de l'entreprise, sans pour autant modifier le fonctionnement même de celle-ci.

Nous nous trouvons donc, indiscutablement, dans un cas de discontinuité logique entre variables structurelles et conjoncturelles: là où on aurait attendu une objectivation progressive de la politique de GRH — réglementation serrée de la gestion des effectifs (entrées et sorties), introduction de la qualification de fonctions, systématisation des promotions, uniformisation de la politique salariale, etc. — on assiste au contraire à l'apparition de multiples initiatives individualisantes, dont on peut observer qu'elles ne semblent guère éveiller l'intérêt du personnel et contribuent au contraire à renforcer les comportements de "retrait" face à un système de travail qui n'encourage nullement l'autonomie et la responsabilisation du travailleur.

2. CHANGER PAR OU AVEC LA GRH ?

Face aux nombreux projets de changement actuels qui semblent essentiellement reposer sur des initiatives lancées dans le domaine de la GRH, la question qui se pose est de savoir dans quelle mesure une simple modification de variables conjoncturelles est à elle seule susceptible d'entraîner une transformation de l'ensemble de la structure. L'analyse de

multiples cas de transition organisationnelle nous persuade plutôt du contraire (Cornet et Pichault, 1993; Rousseau et Warnotte, 1994) tant les distorsions peuvent apparaître grandes entre une politique de GRH subitement teintée d'individualisation et une configuration structurelle inchangée en ce qui concerne l'organisation du travail, la répartition du pouvoir, la centralisation de la prise de décision, etc.

Un tel raisonnement pose clairement la GRH en variable dépendante des configurations. Ceci ne signifie pas, cependant, qu'elle n'ait aucun rôle à jouer dans un processus de changement organisationnel. S'il semble clair qu'elle ne peut, à elle seule, constituer l'élément moteur de la transformation structurelle, son importance n'en est pas moins grande en termes d'accompagnement du processus de transition (Giraud, 1987; Hafsi et Demers, 1989; Midler, 1993; David, 1995).

Un deuxième cas issu de nos recherches récentes (Nizet et Pichault, 1993) va nous aider à concrétiser cette proposition.

Il s'agit d'une entreprise de production de verre, filiale d'une multinationale, implantée depuis de nombreuses années dans la région concernée. La main-d'œuvre y est relativement âgée, l'ancienneté y est élevée, le degré de qualification des opérateurs assez faible (une part non négligeable d'entre eux sont illettrés). Durant les années '70-'80, le processus de fabrication a été entièrement automatisé, réduisant de plus en plus l'intervention des opérateurs à un rôle de surveillance et d'intervention en cas de problème (panne, bris de la plaque de verre, températures anormales du four ou du bain d'étain, etc.). Cette automatisation s'est évidemment traduite par de sévères suppressions d'effectifs — particulièrement chez les travailleurs non qualifiés — et par une intense politique de reconversion professionnelle. La nouvelle organisation du travail laisse désormais une large place à l'autonomie des opérateurs en matière de prise de décision: lorsqu'un problème survient sur la ligne de production, c'est à l'opérateur qu'il revient de prendre toutes les initiatives qui s'imposent. Des mécanismes d'ajustement mutuel se mettent ainsi en place — un opérateur effectuant l'intervention requise tandis que l'autre assume le remplacement momentané de son collègue, en plus de ses propres tâches de surveillance — qui indiquent clairement une tendance à la polyvalence accrue du personnel. Néanmoins, pour des raisons techniques notamment, les opérateurs doivent continuer à respecter scrupuleusement un certain nombre de procédures, consignées dans des dossiers qui sont mis en permanence à leur disposition. Les postes de travail restent quant à eux très spécialisés et se succèdent selon les différentes phases techniques de production: composition (mélange de matières premières destinées à la fabrication), four, float (constitution de la plaque continue de verre à la sortie du four), étenderie (refroidissement du verre), découpe, transport et stockage en entrepôts, livraison.

Depuis le début des années '80, un nouveau directeur est nommé par le siège parisien: il est notamment char-

gé d'impulser un programme de qualité totale dans l'entreprise, en vue d'obtenir la certification ISO 9002, tant convoitée dans le secteur.

L'introduction de la qualité totale s'effectue à partir de 1989. Des groupes transversaux sont créés, où certains cadres se voient attribuer des fonctions nouvelles, en relation avec le programme qualité. Ainsi, un cadre du service sécurité se retrouve-t-il responsable des politiques d'information/communication qualité: il a notamment en charge la mise en place des "coins d'information qualité" dans les différents services de l'usine, ainsi que l'organisation de séances d'information du personnel sur les consignes à respecter et les performances accomplies précédemment: idéalement, de telles séances doivent donner lieu à des échanges permettant à chacun de s'exprimer. Comme le souligne le directeur de la fabrication, "si les gens apprennent à s'exprimer, à émettre des suggestions, à donner leur point de vue, cela contribue à améliorer la qualité de nos produits, à renforcer l'image de marque de l'entreprise et, immanquablement, cela rejaillit sur nos relations avec la clientèle". Deux chefs de services ont embrayé le pas dans cette démarche nouvelle et se sont personnellement investis dans la constitution de coins qualité attractifs, autour desquels ils réunissent régulièrement leurs collaborateurs. Cependant, la majorité des responsables de départements se montrent peu enthousiastes à l'idée de changer le mode de relations avec leur équipe, dans un contexte qui reste malgré tout très hiérarchisé et où les marges d'autonomie sont faibles. De leur côté, les opérateurs ne témoignent guère d'intérêt vis-à-vis d'une démarche qui leur paraît surtout contribuer à alourdir leur charge de travail quotidienne. Une telle situation a d'ailleurs amené le responsable de la communication qualité à imposer la tenue d'au moins une réunion d'une heure par mois, avec compte rendu obligatoire sous la forme de documents écrits afin de vérifier le degré de participation de chacun.

Paradoxalement, cette "obligation de communiquer", se traduisant par la mise en place de nouvelles procédures, se situe davantage dans la lignée d'une politique objectivante, qui est en fait implicitement soutenue par la direction (même si le discours officiel parle bien d'incitation à l'initiative et de responsabilisation du personnel).

Il est d'ailleurs significatif de constater que si la mise en place du programme de qualité totale doit en principe favoriser les flux de communication informelle, collégiale, ascendante et latérale, ce sont en fait les flux formels, étroitement codifiés, que l'on peut observer le plus souvent. Ainsi, lorsqu'un problème est constaté sur la ligne de production, l'opérateur est invité à remplir un formulaire appelé "demande de suppression de cause d'erreur". Si ce problème s'avère d'une certaine ampleur et qu'il implique en outre divers départements, le formulaire à remplir devient une "demande d'action corrective": celle-ci doit normalement déboucher sur la création d'un groupe interdépartemental en vue de résoudre le problème posé.

Dans un autre registre, il faut signaler que la direction se refuse pour l'instant à toute forme d'intéressement salarial, alors que les représentants des travailleurs en font

une des conditions de leur adhésion au programme de qualité totale. Le raisonnement de ces derniers est clair: le programme doit en principe permettre à l'entreprise de dégager des marges bénéficiaires plus importantes, il faut donc rémunérer le personnel en conséquence, d'autant plus qu'un effort significatif aura été consenti en termes de surcroît de travail. La direction, relayée par les cadres et responsables d'unités, entend quant à elle maintenir les conditions salariales inchangées, au nom de l'impératif de compétitivité. Aucune forme de rémunération variable n'est donc introduite pour l'instant.

Ce cas illustre le rôle que peut jouer la GRH dans un contexte de changement organisationnel. L'entreprise, ancienne bureaucratie industrielle, est en train d'évoluer vers une structure adhocratique parallèlement à l'automatisation de son processus de production: on retrouve ainsi les relations établies par Woodward (1965) entre technologie "en continu" et formes d'organisation flexibles, ou encore le concept d'adhocratie automatisée défini par Mintzberg (1982). La politique de GRH aurait pu logiquement accompagner cette transition, en s'orientant vers une individualisation de plus en plus poussée. En matière de communication, notamment, cela aurait signifié un accent beaucoup plus marqué vers les mécanismes informels et collégiaux. Des formes de rémunération variable auraient pu voir le jour. Mais la majorité des responsables hiérarchiques —implicitement soutenus par la direction— ont préféré jouer la carte de "l'ancien régime" en prolongeant les modes de communication et de rémunération en vigueur jusque là. En d'autres termes, alors que la structure organisationnelle est en train de passer de la configuration bureaucratique à la configuration adhocratique, différents choix étaient susceptibles d'être opérés en matière de GRH, reflétant le caractère hybride de la structure. Une orientation plus individualisante aurait sans doute accéléré la transition en créant des conditions davantage propices à l'émergence du nouveau modèle organisationnel. L'orientation plus objectivante privilégiée par les tenants de l'ancien modèle a par contre freiné cette évolution.

3. CONTEXTE DE LA GRH ET STRATÉGIES D'ACTEURS

Un tel raisonnement pourrait conduire à une vision strictement contingente des transformations de la GRH. Sans doute permet-il de tempérer quelque peu le triomphalisme de ceux qui croient en la stricte autonomie de la variable GRH. Mais le cas qui vient d'être examiné montre clairement qu'il n'est pas possible de traiter les relations configurations/GRH en termes de continuités abstraites et qu'il n'y a, en la matière, aucune forme de détermination mécanique. Ce qu'il faut expliquer, ce n'est pas la cohérence "naturelle" (fit) qui existerait entre certaines configurations organisationnelles et certains modèles de GRH, cohérence vers laquelle toutes les situations de

déséquilibre finiraient par évoluer. Il convient plutôt de rendre compte de la multiplication de ce type de situations instables, en les reliant à des stratégies d'acteurs qui s'emparent tour à tour de contraintes existant tant dans le contexte interne qu'externe et les construisent dans un sens conforme à leurs intérêts. En se référant à une approche contextualiste (Pettigrew, 1985, 1987), on peut ainsi apprécier dans quelle mesure les articulations entre configurations organisationnelles et modèles de GRH sont en fait constamment déconstruites et reconstruites par l'enchevêtrement des jeux des différents acteurs en présence. Chacun des groupes concernés tentant de déployer ses propres stratégies, la mise en oeuvre d'une politique de GRH peut donc être vue comme le résultat provisoire, et sans cesse remis en question, des rapports de force entre ces groupes.

Dans la chaîne de distribution, la tentative d'individualisation de la GRH est l'émanation des stratégies du P.D.G tout-puissant, qui y voit une manière de maintenir à son profit les principales caractéristiques de l'entreprise qu'il a fondée (configuration entrepreneuriale, GRH arbitraire) en les présentant sous un aspect moderniste, socialement et symboliquement plus acceptable.

Dans la société de production de verre, le retour à l'objectivation pratiqué par les membres de la ligne hiérarchique peut s'analyser comme une "réappropriation" à leur niveau du programme de qualité totale, qui leur permet de retarder le changement de configuration et, par la même occasion, le changement de modèle de GRH qui devrait en être la conséquence logique : de sérieuses menaces planent en effet sur leurs prérogatives traditionnelles. Cette activité de construction est implicitement soutenue par la direction de la société qui, par le maintien d'un style de management très "panoptique" (Pichault, 1993), entend garder la mainmise sur le processus en cours et minimiser les tendances centrifuges qu'il recèle.

Les constructions stratégiques dont on vient de faire état ne doivent pas seulement être envisagées à un moment donné du temps, de manière statique : des bifurcations soudaines peuvent en effet avoir lieu, parallèlement à l'apparition ou à la disparition de certains acteurs et à la modification subséquente des équilibres de pouvoir. Un cas de fusion/acquisition, toujours issu de nos propres recherches en entreprise, montre clairement le caractère processuel des stratégies de construction/déconstruction déployées par les acteurs.

Dans un secteur en crise et soumis à de sévères restructurations depuis la fin des années '80, la fusion de ces deux géants de l'informatique est devenue nécessaire pour atteindre une masse critique sur le marché. De plus, CompuData étant spécialisé en gros ordinateurs et Minicom en mini- et micro-équipements, les deux sociétés avaient tout intérêt à jouer la carte de la complémentarité sur un marché de plus en plus diversifié.

A l'origine, les deux structures organisationnelles étaient pourtant très différentes. Aujourd'hui encore, certains ironisent en parlant du mariage du bureaucrate et du cow-boy. CompuData a en effet tous les traits caractéristiques d'une bureaucratie, dominée par une mentalité technico-financière : société ancienne, employant plus de 50 000 personnes, implantée dans de nombreux pays, elle a été obligée de se doter d'une structure formelle relativement rigide, marquée par une centralisation extrême du processus de décision, une départementalisation fonctionnelle, une division du travail très marquée, le recours à de nombreuses procédures codifiées et, surtout la pratique du "double contrôle" : toute décision opérationnelle doit en effet être soumise simultanément à l'avis du responsable commercial et du responsable financier. A l'inverse, Minicom se caractérisait jusqu'à présent par une taille et un âge moins élevés. La nature de ses produits et de ses marchés la conduisait à valoriser essentiellement l'activité commerciale et à favoriser une grande décentralisation des décisions opérationnelles (au détriment peut-être de la rentabilité). La structure organisationnelle était forcément plus souple, avec davantage d'attention accordée aux résultats qu'au respect des procédures, une départementalisation par produits et par marchés, une grande mobilité interne favorisée par le recours fréquent à des task forces, l'accent mis sur la polyvalence du personnel, etc. Bref, une structure beaucoup plus organique que celle de CompuData.

Au niveau de la gestion des ressources humaines, CompuData offre l'exemple type d'une politique objectivante : règles de recrutement très rigides, promotion à l'ancienneté, salaire fixé par le biais de conventions collectives en fonction du grade occupé et de l'ancienneté, communication essentiellement descendante, temps de travail uniforme. Chez Minicom, le paysage était quasi à l'opposé : engagements et licenciements très rapides, selon les projets en cours (turn-over du personnel très élevé), accent mis sur la motivation du personnel par le recours systématique à divers incentives et avantages extra-légaux (voiture de société, chèques-repas, etc.), plans de carrière négociés individuellement, direction par les objectifs, salaire flexible en fonction des résultats obtenus, multiples possibilités de communication ascendante et latérale, temps de travail "élastique" (fonction de la charge de travail), etc.

Malgré les déclarations officielles, la fusion des deux entités est en réalité une absorption de Minicom par CompuData : depuis plusieurs années, Minicom accumulait des pertes, partiellement imputables à l'esprit quelque peu aventurier de son fondateur charismatique. Celui-ci manifestait peu de souci pour les problèmes financiers et avait récemment pratiqué une politique d'embauche massive, qui n'avait fait qu'aggraver les difficultés des derniers exercices. Désormais, c'est la structure de CompuData qui s'impose, au nom du "réalisme financier" : centralisation extrême des décisions, formalisation des procédures, spécialisation des postes de travail et forte réduction de la marge d'initiative, départementalisation fonctionnelle, etc.

En matière de GRH, les choses restent par contre plus confuses. Pendant près de deux ans, un conflit profond oppose les tenants de l'objectivation et les partisans de l'individualisation. La ligne de fracture ne passe pas nécessai-

rement entre les ex-Compudata et les ex-Minicom, mais plutôt entre les cadres commerciaux et le reste des cadres. Les premiers sont franchement partisans d'une individualisation accrue, mieux à même de rencontrer les spécificités de leur travail et leur "culture" de vendeurs, tandis que les seconds y voient au contraire l'attribution abusive de privilèges à une partie du personnel et dénoncent la trop grande importance accordée aux commerciaux, au mépris des autres catégories de l'entreprise. Les partisans de l'objectivation sont soutenus par l'ancien directeur du personnel, proche de la retraite, qui a fait toute sa carrière à Compudata et prône la prudence face aux difficultés financières que traverse la nouvelle entité.

Les tensions qui animent cette période débouchent sur la victoire des "conservateurs", ce qui signifie un abandon progressif de tous les principes caractéristiques de la politique de GRH en vigueur chez Minicom. On peut ainsi constater la généralisation d'une politique plus objectivante: garantie d'une stabilité de l'emploi, recours systématique à l'échelle de notations, progression salariale fonction de l'ancienneté, primes accordées selon les résultats globaux de l'année précédente, uniformisation progressive des avantages extra-légaux, etc. Une telle situation ne va pas sans créer un profond malaise parmi le personnel de vente. Elle se traduit notamment par une vague de départs massifs.

Une analyse superficielle de la situation pourrait donner raison à la thèse de la contingence: la politique de GRH semble en effet s'aligner, dans un premier temps, sur la structure dominante.

C'est alors qu'entre en scène le nouveau directeur des ressources humaines, ex-Minicom, plus jeune et surtout désireux de marquer de façon significative son accession au pouvoir (il avait été adjoint à l'ancien DRH au moment de la fusion). Il entreprend une série d'actions destinées à responsabiliser le personnel, "à secouer les anciennes habitudes" et à faire face "à la nouvelle donne d'un marché en crise": évaluation par les objectifs, rémunération variant en fonction des performances individuelles, politique de communication moderniste, font désormais partie de son arsenal d'outils. L'individualisation plus marquée de la politique de GRH va cependant se heurter, pendant tout un temps, au maintien d'une structure fortement bureaucratique, dépendante des orientations impulsées par la maison-mère. Toutefois, l'arrivée d'un nouveau P.D.G. à la tête du groupe, à profil commercial, décidé à accélérer la revitalisation de l'ensemble de la société (dé-bureaucratization, constitution de structures plus planes, décentralisation de la prise de décision, etc.), va offrir au nouveau directeur des ressources humaines un soutien inattendu, au poids symbolique très fort. Le tournant vers l'individualisation pourra désormais être supporté par un changement concomitant sur le plan structurel.

Ce cas montre tout l'intérêt de recourir à une analyse à la fois contextuelle (différents niveaux d'analyse sont pris en compte: la crise du marché de l'informatique, les contraintes financières de la fusion, la répartition du pouvoir dans la nouvelle entité, la "culture" des différents départements, l'émergence ou

la disparition de certains acteurs, l'influence de la maison-mère, etc.) et processuelle (tout d'abord, l'apparent alignement de la GRH sur la configuration dominante de la nouvelle entité, résultat d'une première activité de construction qui donne la primauté au maintien de l'ancien système au nom des contraintes financières; le décalage qui s'installe ensuite avec une deuxième phase de déconstruction/reconstruction davantage axée sur l'individualisation en vue de faire face à un marché en crise; enfin, la légitimation progressive de cette réorientation sur la base des modifications en train de s'opérer dans la structure même du groupe). Dans une telle perspective, les phases successives de continuité et/ou de décalage entre variables structurelles (configurations) et conjoncturelles (modèles de GRH) ne peuvent être vues comme la simple résultante de mécanismes d'ajustement abstraits: elles reflètent au contraire l'entrecroisement des stratégies d'acteurs à différents moments du processus de changement (l'ensemble des cadres versus les cadres commerciaux, le nouveau directeur des ressources humaines versus l'ancien directeur du personnel, le P.D.G. récemment nommé, etc.). Elles apparaissent clairement comme le fruit d'un processus de construction politique.

Implications en termes de management du changement

Notre raisonnement pose clairement les politiques de GRH en variables dépendantes des structures organisationnelles (configurations) et a donc d'importantes implications en matière de management du changement. Il tempère quelque peu l'optimisme réformateur des consultants — et des gestionnaires qui sont prêts à leur emboîter le pas — à l'heure de la qualité totale, de l'empowerment, du benchmarking, du downsizing, etc. Il aide à concevoir des projets de changement sans doute plus réalistes, qui tiennent compte du poids et de la réalité des structures organisationnelles. À quoi cela sert-il, par exemple, d'introduire un système d'intéressement salarial dans une organisation où le travail reste coordonné par la standardisation des procédés? Ou encore de lancer une intense politique de communication cherchant à stimuler les flux d'information ascendants alors que la division verticale du travail reste forte? Ou encore de diminuer le volume des effectifs pour faire face aux turbulences du marché, sans modifier un processus de production désormais inadapté? Tout projet de changement qui concernerait uniquement la variable GRH, sans toucher aux variables structurelles, risque en fait de créer une simple illusion de changement et de conduire à des situations d'incohérence, génératrices de tensions et d'inefficience.

Des recherches récentes ont pu ainsi mettre en évidence les effets pervers d'un changement organisationnel qui ne serait porté que par de simples ajustements du volume des effectifs (downsizing) en vue de regagner des parts de marché ou de restaurer la com-

pétitivité de l'entreprise. Certains n'hésitent pas à parler d'un véritable cercle vicieux dans lequel serait alors entraîné l'ensemble de l'organisation (Vollmann et Brazas, 1993; Schneier, Shaw et Beatty, 1993). Dans un contexte en rapide évolution, une telle orientation se limite à des décisions à court terme, centrées sur les variables dont les effets sont les plus immédiatement mesurables, sans prendre en compte les éléments structurels dont la réforme serait pourtant nécessaire: les conséquences en sont souvent désastreuses, dans la mesure où la cassure du lien social qui est ainsi opérée n'est pas sans effets négatifs sur la productivité ultérieure.

La conclusion que l'on peut tirer de ces recherches est claire: mieux vaut d'abord s'attaquer aux fondements de la configuration (modes de division et de coordination du travail, mécanismes de prise de décision, etc.), même si pareille entreprise s'avère évidemment plus difficile à mener et bénéficie sans doute de moins de visibilité immédiate pour les dirigeants qui ont le courage de s'y lancer.

Il convient cependant d'éviter en la matière toute forme de déterminisme, en s'enfermant dans une perspective étroitement contingente. Notre exposé a mis l'accent sur la nécessité d'une approche "contextualiste" des relations entre configurations et modèles de GRH, prenant en compte les différents niveaux d'analyse concernés (contraintes du contexte externe et interne, répartition du pouvoir, éléments culturels, etc.) ainsi que leur enchevêtrement dans la durée selon les stratégies déployées par les acteurs (le processus).

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- BROUWERS, I., CORNET, A., PICHAULT, F. et WILKIN, L. (1994), *Analyse des processus de changements socio-organisationnels dans les entreprises belges*, rapport de synthèse pour les Services de Programmation de la Politique Scientifique.
- CORNET, A. et PICHAULT, F. (1993), "L'expert et la règle. Analyse du processus d'objectivation des pratiques de GRH dans une firme de biotechnologie", dans AGRH, *Universalité ou contingence de la GRH ?*, Jouy-en Josas, pp.414-423.
- DAVID, A. (1995), *RATP, la métamorphose. Réalités et théorie du pilotage du changement*, avec la collaboration de B.Roy, préface de C.Blanc et J.P.Bailly, Paris, InterEditions.
- DE COSTER, M. (1993), *Sociologie du travail et gestion des ressources humaines*, Bruxelles, Labor, col."Horizon/Humanisme", 2^e édition.
- DUBERLEY, J.P. et BURNS N.D. (1993), "Organizational Configurations: Implications for the Human Resource/Personnel Management Debate", *Personnel Review*, vol.22, n°4, pp.26-34.
- GIRAUD, C. (1987), *Bureaucratie et changement. Le cas de l'administration des télécommunications*, Paris, L'Harmattan, col. "Logiques sociales"
- HAFSI, T. et DEMERS, C. (1989), *Le changement radical dans les organisations complexes. Le cas d'Hydro-Québec*, Boucherville, Gaëtan Morin.
- MIDLER, C. (1993), *L'auto qui n'existait pas. Management des projets et transformation de l'entreprise*, préface de R.H. LEVY, Paris, InterEditions.
- MINTZBERG, H. (1982), *Structure et dynamique des organisations*, (1^{ère} édition américaine en 1979), Paris/Montréal, Éditions d'Organisation/Agence d'Arc.
- MINTZBERG, H. (1990), *Le management. Voyage au centre des organisations*, (1^{ère} édition américaine en 1989), Paris/Montréal, Éditions d'Organisation/Agence d'Arc.
- MORVILLE, P. (1985), *Les nouvelles politiques sociales du patronat*, Paris, La Découverte, coll. "Repères".
- NIZET, J. et PICHAULT, F. (1993), *Le changement par la qualité. Analyse et prise de décision*, Film (22') et livret d'accompagnement (66 pp. + 9 pp. d'annexes), Centrale de Cas et de Media pédagogiques, Paris.
- NIZET, J. et PICHAULT, F. (1995), *Comprendre les organisations. Mintzberg à l'épreuve des faits*, Paris, Gaëtan Morin Europe.
- PETTIGREW, A. (1985), *The Awakening Giant: Continuity and Change in Imperial Chemical Industries*, Oxford/New York, Basil Blackwell.
- PETTIGREW, A. (1987), "Context and Action in the Transformation of the Firm", *Journal of Management Studies*, vol.24, n°6, pp.649-670.
- PICHAULT, F. (1993), *Ressources humaines et changement stratégique. Vers un management politique*, Bruxelles, De Boeck, 187p., col."Management".
- PICHAULT, F. (1995), "The Management of Conflicts in Technologically Related Organizational Change", *Organization Studies*, vol.16, n°3.
- ROUSSEAU, A. et WARNOTTE, G. (1994), "La responsabilisation des cadres face à la qualité totale: un construit social?", *Gérer et comprendre*, n°37, décembre, pp. 31-42.

SCHNEIER, C.E., SHAW, D.G., et BEATTY, R.W. (1993), "Companie's Attempts to Improve Performance While Containing Costs: Quick Fix Versus Lasting Change", *Human Resource Planning*, vol.15, n°3, pp.1-26.

VANHAELLEN, E. et WARNOTTE, G. (1988), *Approche des politiques sociales en entreprise*, Namur, Presses Universitaires de Namur, série "Documents et points de vue".p

VOLLMANN, T. et BRAZAS, M. (1993), "Downsizing", *European Management Journal*, vol.11, n°1, pp.18-29.

WOODWARD, J. (1965), *Industrial Organization: Theory and Practice*, Londres, Oxford University Press.