Gestion des ressources humaines dans les nouvelles organisations : crise ou nécessité de penser l'autonomie de la GRH?

par Lionel CHAMBRIER – Faculté des Sciences de Gestion de Nantes. Laboratoire de gestion des organisations de Nantes (LAGON)

Résumé :

La GRH doit résoudre un problème spécifique aux nouvelles organisations : plus la GRH participe à la réduction des incertitudes liées à un nouvel environnement et de nouvelles tâches et plus elle doit faire face à l'accroissement d'une troisième source d'incertitude, celle de la relation d'emploi. Pour apporter une solution à ce problème il est nécessaire de dépasser la simple cohérence de la GRH avec les besoins des NFO et penser une autonomie de la GRH.

Le rôle de la GRH dans les nouvelles formes d'organisation

La gestion des ressources humaines (GRH), mise en oeuvre tout au long des années quatre-vingts comme une innovation nécessaire dans la vie des entreprises, a considérablement développé un ensemble de règles destiné à encadrer et animer le travail des salariés. Cette évolution tient essentiellement au rôle joué désormais par la GRH dans le changement organisationnel. La gestion des individus cesse d'être une simple administration du personnel et/ou un simple volet social d'accompagnement du changement. La GRH devient une fonction *de* changement. Si les restructurations importantes des entreprises ces dernières années s'accompagnent le plus souvent d'investissements lourds en matière de relations sociales et de politiques du personnel, ce n'est pas seulement pour adapter les hommes aux changements technologiques ni pour prévenir des coûts sociaux. Il s'agit surtout de faire de l'évolution des hommes et de leur gestion une clef de voûte de ces restructurations. Ces changements organisationnels ne peuvent être pensés indépendamment d'une évolution de la gestion des hommes. La GRH fait désormais partie intégrante des politiques d'organisation au même titre que les choix de stratégies ou les changements en matière de structures ou de technologies (GAZIER,1993; LOUART,1995; STANKIEWICZ,1988).

Ce nouveau rôle de la GRH tient essentiellement à l'émergence de ce que l'on a appelé les nouvelles formes d'organisation (NFO). Ces nouvelles formes d'organisation peuvent se définir comme des organisations dont la coordination des activités repose essentiellement sur la compétence et l'implication des salariés d'où les qualificatifs de «organisation qualifiante» (AMADIEU&CADIN,1996) ou «*high involvement organization*» (LAWLER,1992;

THEVENET,1992) qui mêlent étroitement dimension organisationnelle et dimension gestion des hommes.

Cette coordination est dite aussi horizontale car il y a une décentralisation du système d'information de l'entreprise (AOKI,1990) qui fait reposer la prise de décision et le contrôle au plus proche de l'acte de production. Il y a l'exigence d'une participation directe des RH dans l'organisation du travail.

Le concept de *lean production* (WOMACK, JONES &ROOS,1992) définit bien le sens des NFO au niveau intra-organisationnel où nous nous situons. La *lean production* ou production maigre vise comme son nom l'indique à réduire stocks, délais, défauts, niveaux hiérarchiques, ect... En réduisant ainsi la capacité du système technique et administratif à prendre en charge les contingences de l'environnement interne et externe, on augmente proportionnellement la capacité humaine à réagir elle-même à ces contingences. La réduction de ce «slack organisationnel» entraîne une augmentation importante de l'interdépendance des tâches et une visibilité accrue des problèmes pour les salariés (MACDUFFIE,1995; BARDELLI,1996). On passe d'une logique qui était conçue pour minimiser l'influence des variables humaines sur la performance du système à une logique qui cherche à intégrer ces variables humaines pour améliorer sans cesse les performances de l'entreprise.

Dans ces NFO le changement organisationnel n'est donc pas seulement un changement de structures et de technologies mais également un changement dans la gestion des hommes. C'est la remise en cause d'une séparation qui a longtemps marqué la gestion des hommes entre des fonctions à régulation essentiellement interne -dont elle avait la charge- et celles tournées vers l'extérieur et qui visent à adapter efficacement l'entreprise à son environnement. Avec l'émergence de nouvelles formes d'organisation (NFO), cette séparation est abandonnée pour développer, au contraire une relation très étroite entre de nouvelles pratiques de GRH et le fonctionnement d'une organisation flexible et décentralisée.

L'importance que prend la question de la cohérence et ses limites

Au coeur de ce nouveau rôle de la GRH au sein des NFO, il y a la recherche d'une nécessaire *cohérence* entre les pratiques de GRH et les autres modes d'organisation. Deux approches, principalement, peuvent être distinguées quant à la manière de concevoir cette cohérence des pratiques de GRH face aux nouvelles organisations :

– Une approche dite «gestion stratégique des ressources humaines» où l'on considère que la cohérence de la GRH avec la stratégie principale de l'entreprise, ses structures et les technologies employées est primordiale. A ce niveau, on peut citer les travaux importants de SCHULER (1989) et de DYER (1988) et le travail précurseur de MILES & SNOW (1984) qui associe à des stratégies de *defender*, *prospector* et *analyser* des stratégies de GRH du même nom ou de FOMBRUN, TICHY & DEVANNA (84) :

«Just as firms will be faced with inefficencies when they triy to implement new strategies with outmoded structures, so they will also faced problems of implementation when they attempt to effect new strategies with inappropriate HR systems.»p37

Les NFO se caractériseraient non plus par des stratégies de coût mais avant tout des stratégies d'innovation et de qualité. Ces nouvelles stratégies exigeraient des comportements appropriés de la part des salariés en terme d'autonomie, de flexibilité et de compétence qui en retour détermineraient la politique de GRH adéquate à ces nouvelles stratégies.

– Une approche plus diffuse que l'on appellera «gestion de l'implication». Cette approche ne se conçoit pas comme opposée à la première mais complémentaire. Il y a, bien entendu, la distinction célèbre de WALTON entre la GRH tournée vers le contrôle et celle tournée vers l'implication, sur laquelle s'appuient également les recherches de LAWLER (1992). Il s'agit ici d'envisager une cohérence globale entre les besoins de l'organisation et ceux des individus autour d'une «philosophie de l'entreprise» (BEER, SPECTOR,

LAWRENCE, MILLS & WALTON,1985) :

«There are two approaches to the problem of deliberately changing HRM practices : one we call the situational approach, the other he normative approach. Both should be used in parallel. (...) The situational approach to HRM planning goes from the outside in; it analyzes given and projected situational factors and fits HRM policies and practices to them. The normative approach asks different questions; it work from the inside out. What are our values and beliefs about people at work? What needs and expectations do they share in common? What do we know about the conditions under which people become committed, develop competence, and show a coincidence of interest with the organization?»p678-79

Les NFO exigeraient une plus grande coopération entre les salariés eux-mêmes et entre les salariés et les managers. On ne saurait envisager une plus grande implication et flexibilité des salariés dans les NFO sans la recherche d'une coïncidence plus forte entre les intérêts de l'entreprise et ceux des individus. Cela suppose avant tout un travail sur les représentations des uns et des autres pour dépasser les blocages crées par une gestion bureaucratique et très hiérarchisée du personnel.

Mais ces deux approches font l'objet de vives critiques. D'une part, certains chercheurs s'interrogent pour savoir si la gestion stratégique des ressources humaines n'est pas «un reniement de son rôle social?» (WILS, LABELLE, GUERIN&LE LOUARN,1989). La GRH est une fonction qui ne peut se laisser enfermer dans une seule relation, elle a des objectifs économiques qui sont indissociables d'objectifs plus sociaux.

D'autre part, on reproche à la gestion de l'implication sa dimension trop idéologique dont la fonction première serait en fait de masquer derrière un discours novateur une réalité très différente. Pour tout un courant de recherche, anglais surtout, les NFO véhiculeraient deux types de GRH : une GRH «soft» et une GRH «hard». La première ne serait qu'un discours sur le développement de l'autonomie et de la coopération dans le travail qui permettrait aux salariés de mieux supporter des changements allant dans le sens d'une plus grande productivité sans contrepartie (LEGGE, 95).

Ces deux critiques renvoient, selon nous à une limite importante des approches sur la cohérence de la GRH au sein des NFO : on conçoit cette cohérence dans le sens d'une dépendance de la GRH vis-à-vis des besoins de l'organisation.

De la prise en compte des contraintes à la dépendance de la GRH au sein des nouvelles organisations

Il est nécessaire d'intégrer les contraintes de l'environnement, les changements dans les structures et les technologies, la spécificité de l'histoire et de la culture de l'entreprise pour comprendre l'évolution des pratiques de GRH. Les pratiques de GRH se doivent d'être cohérentes avec ces contraintes et ses changements. Il s'agit par cela de dénoncer l'illusion d'une pure indépendance de la GRH au sein de l'organisation. Il ne suffit pas d'innover en matière de gestion des hommes pour entraîner l'organisation vers les changements souhaités.

Certes la tentation est grande car les politiques sociales se changent en apparence plus facilement que les structures d'une organisation mais comme nous le rappelle PICHAULT (1995) l'indépendance de la variable «GRH» est illusoire :

«A quoi cela sert-il, par exemple, d'introduire un système d'intéressement salarial dans une organisation où le travail est 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 le processus de production désormais inadapté?»

Mais faut-il réduire la GRH à une simple «variable dépendante» de la structure

organisationnelle? On passe de la prise en compte de contraintes à une pure et simple dépendance de la GRH vis-à-vis de l'organisation. La GRH est conçue comme déterminée par son environnement extérieur ou intérieur. La GRH dépend toujours de nouveaux marchés, de nouvelles stratégies, de nouveaux modes de production. Elle dépend également d'une culture, d'un système de pouvoir ou d'une idéologie dominante. C'est confondre des conditions nécessaires avec des conditions suffisantes ou passer d'une simple corrélation entre les besoins des NFO et les nouvelles pratiques de GRH à une relation de causalité.

On peut analytiquement envisager quatre cas de figures selon que les contraintes à résoudre soient identiques ou différentes et que les solutions envisageables soient également identiques ou différentes :

Autonomie ou dépendance de la GRH-

Contraintes / Solutions	Identiques	Différentes
Identiques	A contraintes identiques solutions identiques : One best way dans un contexte de globalisation Universalisme de la GRH	Adoption par imitation de solutions correspondant à d'autres contextes=benchmarking Mimétisme de la GRH
différentes	**La même contrainte peut avoir plusieurs solutions Autonomie de la GRH**	Si le contexte change, il en est de même pour les solutions Contingence de la GRH

Dans trois cas sur quatre, la GRH est conçue comme une variable dépendante. L'examen des modèles universels et contingents est sans appel. Le modèle universel, bien entendu, prône un *one best way* en matière de GRH qui est directement issu du mode de production flexible appelé à s'imposer à l'ensemble des entreprises au nom d'une globalisation croissante des économies. On parle ainsi des nouvelles pratiques de GRH comme d'un ensemble de *best practices* (PFEFFER,1994; KOCHAN&OSTERMAN,1994).

Dans les modèles contingents, personne n'affirme, bien sûr, que toutes les entreprises soient identiques du point de vue de leur GRH. On reconnaît que la firme du secteur informatique gère de façon différente ses ressources humaines par rapport à celle du secteur du textile ou que la GRH des firmes allemandes est différente de celle des entreprises taïwanaises. On affirme plutôt que ces différences ne relèvent pas d'un choix autonome mais reflètent les différences de contextes dans lesquels les firmes évoluent. Le marché des ordinateurs, leur technique de fabrication diffèrent de la situation du textile; de même la culture d'Extrême-Orient est très différente de celle en Occident. Toujours est-il que l'on n'explore pas la possibilité de choix autonomes dans les politiques de GRH à l'intérieur d'un même contexte. A cela s'ajoute une tendance des firmes confrontées à l'incertitude de l'environnement à imiter (*benchmarking*) les solutions qui ont fait leur preuve, que ce soit en GRH ou dans d'autres domaines de la gestion.

Pourquoi ce présupposé de dépendance de la GRH? LOUART (1995) défend, au contraire, une démarche constructiviste où la GRH tout en prenant en compte une série de

contraintes reste autonome :

«Elle (la démarche constructiviste) tient compte des orientations technico-économiques, là où les enjeux paraissent justifiés. Elle aide à l'expression de contre-pouvoirs, sachant qu'un débat dialectique est toujours nécessaire pour aiguiser les choix, les fonder ou les faire accepter. Mais elle est «associée librement» (loose coupling) avec les fonctionnements organisationnels dont elle est la compagne de route. Eux et elle forment une interaction dans laquelle leurs éléments s'influencent les uns les autres tout en conservant leur autonomie.»p.128

Modèle unique de GRH ou existence d'alternatives au sein des NFO?

Cette vision simplificatrice de la GRH comme variable dépendante au sein des NFO entraîne une conséquence ultime et non des moindres : on ne propose qu'un modèle et un seul de GRH pour remplacer la gestion du personnel héritée du taylorisme. Ne pas considérer la possibilité de modèles alternatifs de GRH au sein des NFO s'explique sur un plan théorique par le niveau d'analyse de la cohérence entre la GRH et l'organisation. On en reste à la prise en compte des besoins de l'organisation et on enferme ainsi la GRH dans une relation de dépendance d'où il est difficile de concevoir la possibilité de politiques de GRH alternatives au sein même des NFO. Si la GRH est dépendante des besoins des NFO, il en résulte que la GRH est déterminée par son environnement externe et interne. Il n'y a donc pas de libre choix en matière de GRH et l'on n'envisage pas de façon sérieuse la question de modèles alternatifs au sein même des NFO. Il en résulte que la littérature n'oppose à une gestion du personnel issue du taylorisme qu'un seul modèle de GRH associé aux NFO qui émergent. Tout au plus conçoit-on des modèles de transition entre les deux extrêmes.

Modèle unique de GRH associé aux nouvelles organisations-

	Modèle de GRH	
Auteurs	Organisation taylorienne	NFO
Ouchi (80)&Beer (85)	Market	Clan
Walton (85) Lawler (92)	Control Bureaucratic	Commitment High-involvement
Miles&Snow (84) Schuler (89) Dyer (88)	Defender Cost reduction inducement	Prospector innovation involvement

Ces oppositions tranchées traduisent mal la tension qui existe au sein des NFO. Elles font peu de cas des opportunités et des risques que ressentent aussi bien les salariés que les directions des entreprises face à la mise en place de nouvelles organisations. Une meilleure compréhension de cette tension permet pourtant de faire un pas supplémentaire pour saisir la cohérence interne entre la GRH et les nouvelles organisations. Cette participation directe des ressources humaines représente un enjeu aussi bien social qu'économique.

Une enquête de la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail auprès d'employeurs et de représentants des salariés confrontés à la participation

directe des salariés confirme que nous ne retrouvons pas les clivages habituels pour ou contre le changement. Il existe au contraire un intérêt *et* une crainte vis-à-vis des NFO, aussi bien du coté des employeurs que des salariés (REGALIA,1995).

Le débat qui agite actuellement les Sciences du Travail est trop souvent stérile en ne prenant pas en compte cette équilibre instable au sein des NFO. Il y a plutôt les tenants d'un changement vers une «intellectualisation de la production» (VETZ,1986). De l'autre coté, il y a ceux qui n'hésitent pas à affirmer qu'une «division accrue du travail est en gestation « (FREYSSENET,1992).

Il est plus exact de se représenter les NFO sous la forme d'un «dilemme du prisonnier» issu de la théorie des jeux : Si chacun joue le jeu, il peut y avoir en même temps performance économique et humanisation du travail (jeu à somme positive). Mais chacun peut avoir intérêt à tirer parti de la situation et profiter du changement organisationnel pour renforcer la rationalisation du travail ou au contraire imposer des avantages sociaux sans contrepartie.

Les NFO présentent ainsi quatre voies possibles, ce qui explique en partie les analyses contradictoires qui en sont faites et la fragilité des NFO aussi bien que des politiques de GRH qui leur sont associées :

Quatre stratégies possible face aux NFO-

employeur / salarié	ne joue pas le jeu	joue le jeu
ne joue pas le jeu	conflit & stagnation	fragilité de l'organisation
joue le jeu	rationalisation du travail	performance & humanisation du travail

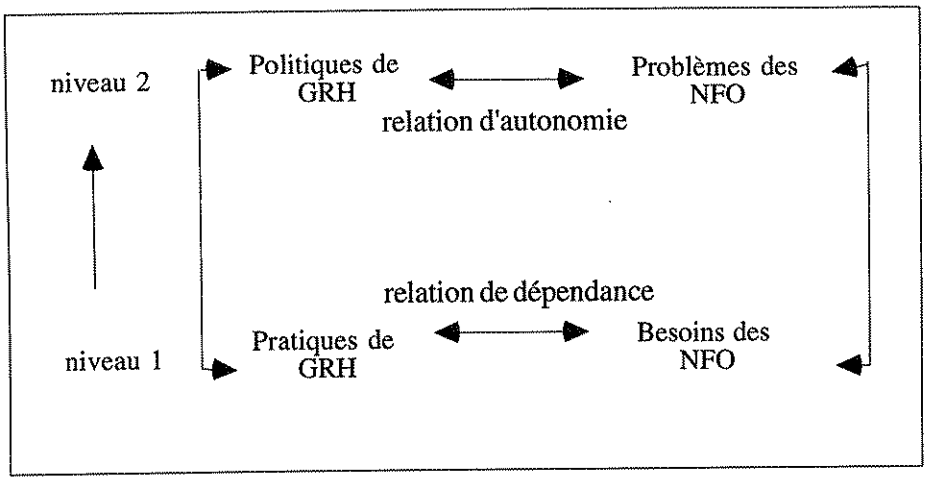
Pourquoi la crainte peut-elle remplacer l'intérêt et faire que les acteurs du changement organisationnel ne jouent pas le jeu? C'est à l'aune de cette question qu'il faut analyser la relation de la GRH et de l'organisation au sein des NFO.

Le problème des NFO ou l'incertitude de la relation d'emploi

Cette dépendance de la GRH entraîne une mauvaise compréhension du rôle que joue la GRH dans les nouvelles organisations. Nous voudrions montrer à présent que cette dépendance résulte d'un premier niveau de cohérence entre la GRH et les NFO mais qu'il en existe un deuxième tout aussi important à considérer.

Le statut de la GRH entre ces deux niveaux change radicalement. Au premier niveau, la GRH doit se concevoir comme dépendante de l'organisation et répondre avant tout aux besoins qu'expriment les NFO en terme de ressources humaines. Au deuxième niveau, la GRH peut apporter une solution à un problème important des NFO. La GRH ne se détermine plus uniquement d'après les besoins des NFO mais selon ce problème qu'elle peut résoudre. Elle acquiert là une autonomie qu'il ne faut pas confondre avec une indépendance vis-à-vis de l'organisation.

Deux niveaux de cohérence entre la GRH et les NFO-



Pour justifier ces deux niveaux de cohérence nous partirons d'un cadre d'analyse issu de la théorie du traitement de l'information par l'organisation (*information-processing view;* GALBRAITH, 1977). Si le concept de cohérence est particulièrement flou et peut avoir de multiples sens (VENKATRAMAN, 1989), la théorie du traitement de l'information offre sans doute l'approche la plus claire. Selon cette théorie, l'organisation cherche à faire correspondre (*fit ou match*) des besoins d'information liés à des incertitudes et des capacités d'information. De cette cohérence entre les besoins et les capacités d'information résulte la performance de l'organisation.

Selon que l'incertitude à laquelle est confrontée l'entreprise est faible ou élevée, le besoin de traiter des informations est plus ou moins fort et il en résulte pour l'organisation la nécessité de développer des capacités différentes pour traiter ces informations et gérer cette incertitude. Deux sources d'incertitudes importantes caractérisent les NFO :

– une incertitude liée à l'environnement externe de l'entreprise. Il s'agit de tenir compte de l'accroissement de la complexité des produits à fabriquer due entre autre à la recherche de qualité par les clients. Il y a également une augmentation de la production en petites séries et un renouvellement plus fréquent des produits qui augmentent l'incertitude à laquelle une entreprise doit faire face.

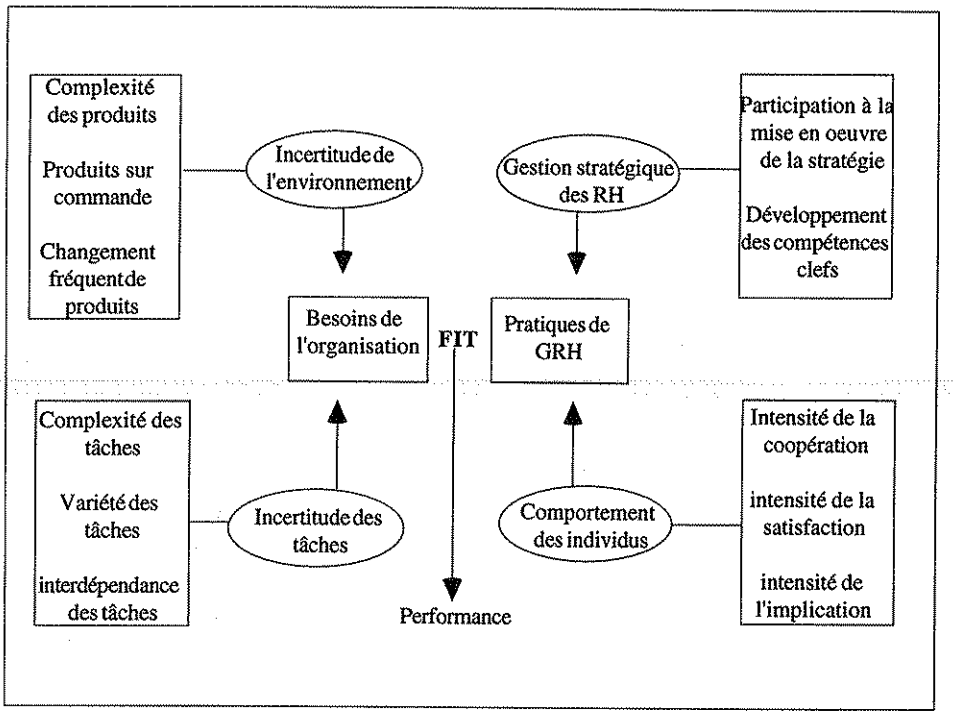
– une incertitude interne liée aux tâches que l'entreprise effectue. Celle-ci est souvent une conséquence de la première source d'incertitude. Les produits étant plus complexes, les changements plus fréquents, le travail des salariés devient lui-même plus complexe, plus varié et exige une plus grande interdépendance avec le travail des autres salariés.

Il est tout à fait possible d'appliquer ce schéma à la relation entre la GRH et les NFO. La GRH constitue une des capacités sur laquelle on peut jouer pour faire face aux besoins d'information des NFO. La cohérence qui doit exister à ce niveau entre les pratiques mises en oeuvre par la GRH et les besoins organisationnelles au sein des NFO peut se schématiser comme suit :

Les besoins qu'expriment les NFO pour faire face aux incertitudes de l'environnement et des tâches se traduisent pour la GRH par la mise en oeuvre d'un certain nombre de pratiques. Il s'agit d'abord de développer la participation directe des salariés et accroître leurs compétences afin de pouvoir mettre en oeuvre une stratégie d'innovation et de qualité.

Il s'agit ensuite de s'assurer que le comportement des salariés permet cette gestion stratégique des ressources humaines. Pour cela, il est nécessaire de mettre en place des pratiques d'implication et de coopération des salariés, et d'assurer une satisfaction suffisante pour les salariés.

1°niveau : la cohérence entre les besoins de l'organisation et les pratiques de GRH-



C'est à ce premier niveau que se situe une grande partie des recherches sur la cohérence entre la GRH et les NFO. Situer la GRH au niveau de la cohérence avec les besoins des NFO est une étape nécessaire mais insuffisante. Ce niveau n'explique pas toute la relation entre la GRH et l'organisation au sein des NFO. Nous allons voir qu'un niveau supplémentaire d'analyse s'impose dans la cohérence qui doit exister entre la GRH et les NFO. Il se caractérise par la prise en compte non seulement des besoins des NFO mais également du problème spécifique que pose ce type d'organisation. C'est dans la prise en compte par les politiques de GRH de ce problème que réside, selon nous, la cohérence interne entre la GRH et l'organisation au sein des NFO.

Coordination horizontale et problème de coopération au sein des NFO

Le problème que doit résoudre la GRH à ce niveau est étroitement lié à la solution qu'elle a apportée au niveau précédent : au fur et à mesure que l'on cherche à réduire l'incertitude liée à l'environnement et aux tâches en développant une organisation flexible et un travail plus autonome et collectif et plus se crée une troisième source d'incertitude : la relation d'emploi. LINHART (1994) pose le problème dans ces termes :

« (...) il faudrait s'attaquer aux principes tayloriens, inventer d'autres formes de coordination entre la conception et l'exécution du travail, élargir le champ d'intervention des opérateurs pour qu'ils puissent réagir aux aléas du terrain, s'adapter aux variations, aux dysfonctionnements, aux accélérations. Mais peut-on le faire lorsque l'on n'est pas assuré de la loyauté, de la fidélité de ceux que l'on met en situation de responsabilité et d'autonomie? Peut-on donner du pouvoir dans l'entreprise, car c'est bien de cela qu'il s'agit, à des salariés dont on connaît au fond si peu la mentalité, dont on comprend si peu les sensibilités, la culture? Doit-on leur donner du pouvoir dans une entreprise qui devient de plus en plus

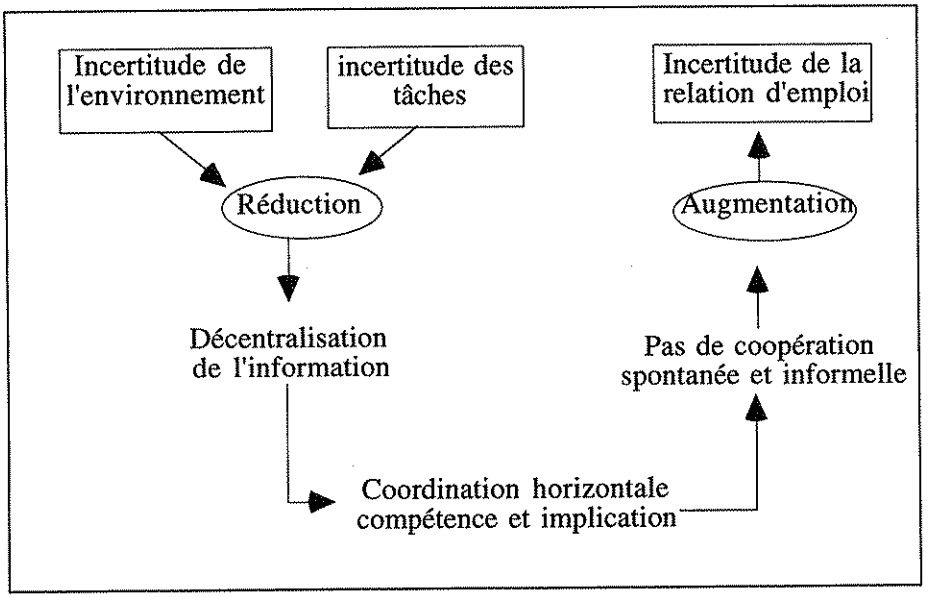
vulnérable, de plus en plus fragile et dépendante?»p71

Ce sont des questions inédites car la coordination horizontale du travail au coeur des NFO a toujours été pensée comme associée à une coopération informelle de la part des salariés. Pour OUCHI (1980), l'ambiguïté très importante des tâches nécessite de développer un contrôle culturel basé sur ce qu'il nomme un *clan*. Ceci est envisageable car il existe une congruence entre les buts des participants et ceux de l'organisation. GALBRAITH (1977) explique cette congruence par le fait que plus les tâches deviennent incertaines et complexes plus l'individu reçoit de son travail même des récompenses intrinsèques qui favorisent un comportement coopératif.

Ainsi la coordination horizontale est liée à une coopération informelle car naturelle et non problématique; elle correspond au partage de mêmes valeurs, de normes de comportement identiques. Cette association de la coordination horizontale avec une coopération informelle constitue ce que l'on a appelé le *modèle organique.*

Or ce modèle organique auquel se réfère le plus souvent la littérature ne semble pas pouvoir expliquer les changements organisationnels actuels. Certes la coordination horizontale est bien au coeur des changements qui ont lieu au sein des NFO mais cette coordination horizontale ne s'accompagne nullement d'une coopération spontanée. Nous avons bien une forte interdépendance des tâches mais elle ne s'accompagne pas d'une coopération spontanée. Les nouvelles organisations sont donc confrontées à une dynamique particulièrement déstabilisatrice. Nous pouvons essayer de schématiser cette dynamique de la façon suivante :

2°niveau de cohérence : coordination horizontale et pb. de coopération-



Ceci s'explique par la nature toute à fait différente des organisations concernées. Il ne s'agit plus d'adhocraties, de laboratoires de recherches voire d'usines de production en continue très automatisées avec un personnel très qualifié en petit nombre. Ce sont des entreprises qui, par leur taille, la qualification moyenne de leur personnel, les exigences de performances à court terme ne peuvent pas compter sur une coopération spontanée de leurs membres comme dans le modèle organique.

Nous sommes confrontés à des organisations hybrides qui ne correspondent pas aux schémas classiques d'organisation qu'ils soient mécaniques ou organiques. Le point central

«d'hybridation» réside selon nous dans la relation entre coordination horizontale et coopération. L'extension de la coordination horizontale à ces structures non organiques fait que l'adéquation «naturelle» entre la coordination et la coopération est rompue. Le conflit n'est pas réductible. il faut concevoir une coordination horizontale basée sur des échanges en grande partie informels dans la relation de travail avec une coopération formelle dans la relation d'emploi en tant qu'il n'y a pas de congruence des buts entre employeur et employé. On obtient ainsi le tableau suivant :

Rapport entre coordination horizontale et coopération-

	Coopération absente	Coopération informelle	Coopération formelle
Coordination horizontale	Marché ou Soutraitance	Entreprise organique ou clan	Nouvelles formes d'organisation

Le développement d'une coordination horizontale doit nécessairement s'accompagner d'un comportement de coopération de la part des salariés faute, sinon, d'une fragilité excessive des nouvelles organisations. Mais il faut penser cette coopération en dehors du modèle organique. En effet, on peut dire du modèle organique ce que dit AMADIEU (1993) du modèle culturel :

« Cette approche qui ne fait place ni à l'acteur individuel (il disparaît derrière la communauté, le clan), ni à la rationalité économique, *ni par conséquent à un éventuel* conflit d'intérêt *entre employeur et salarié, n'attache évidemment guère d'importance aux* règles *du système produites par les acteurs. On postule dans ces analyses que le contrôle de la main-d'oeuvre peut reposer sur un auto-contrôle.»p70*

Il faut, au contraire, poser un conflit d'intérêt et s'intéresser aux règles qui permettent de le résoudre. C'est en cela que nous parlons d'incertitude de la relation d'emploi et de coopération formelle. Le problème est au niveau de la relation entre l'employeur et le salarié alors que la relation de la GRH avec les besoins des NFO se situe au niveau de la relation de travail avec l'accroissement de la coordination horizontale. Se situer au seul niveau de la relation de travail ne permet pas d'appréhender les solutions que la GRH doit mettre en place pour résoudre le problème des NFO.

Il s'agit ainsi de mieux distinguer les relations de travail et la relation d'emploi. Les relations de travail se pensent comme dépendantes des besoins des NFO en terme de coordination horizontale. La relation d'emploi a sa logique propre liée avant tout au problème d'une coopération conflictuelle entre l'employeur et le salarié.

L'autonomie de la GRH pour gérer le problème de coopération : l'analyse d'AOKI

Comment gérer cette nouvelle incertitude de la relation d'emploi? Comment créer une coopération formelle qui admet la divergences des intérêts? Il est nécessaire de réfléchir à une forme de coopération où s'articulent les exigences de la coordination horizontale et les intérêts différents des parties.

Sur ces questions, AOKI nous apportent des solutions originales et d'une grande clarté.

On cantonne trop souvent l'analyse d'AOKI (1990) à la richesse de sa modélisation des processus de coordination sans prendre en compte l'autre aspect de son analyse : la gestion des incitations. AOKI ne se cantonne pas aux problèmes de coordination horizontale mais réussit à intégrer également les problèmes de «coopération conflictuelle» dans une perspective réaliste du point de vue du fonctionnement des organisations. Ce faisant il enrichit grandement la question de la congruence entre structures horizontales et GRH.

Le point principal de l'analyse d'AOKI sur les formes d'organisation américaines et japonaises est de concevoir la relation de la GRH avec les structures organisationnelles selon un «principe de dualité». Pour qu'une organisation opère une décentralisation de sa structure d'information, il est nécessaire et suffisant de la compléter par une centralisation de la gestion de son personnel. La firme J connaît une faible hiérarchie dans l'organisation mais impose une forte hiérarchie dans le système de relations sociales comme base d'une incitation à coopérer :

«Afin que les entreprises constituent des organisations efficaces et à forte cohésion interne, il faut que, soit leur mode de coordination, soit leur mode d'incitation, inclue une forte dimension hiérarchique. Comparées à d'autres, les firmes japonaises tendent à donner moins d'importance à la hiérarchie dans la gestion de la coordination, tandis qu'elles fondent leur système de stimulation sur la hiérarchie des grades (rank hierarchy).» (AOKI, 1990a)

La cohérence qu'il repère entre la GRH et le mode de coordination des entreprises repose sur la distinction qu'il opère entre deux types de hiérarchies, la verticale et l'horizontale. Leur contenu est tout à fait différent puisque la hiérarchie verticale repose sur un système centralisé d'information tandis que la hiérarchie horizontale est basée sur une gestion centralisée du personnel. Nul besoin que ces deux hiérarchies coexistent dans une même organisation, au contraire, il fonde leur rapport sur un principe de dualité :

« Il semble donc bien que la gestion décentralisée de l'information dans les domaines de la production et de la coordination doive être associée à une centralisation (qui viendra la compléter) de l'administration du personnel, pour obtenir une organisation efficace (c'est la cas du Japon).

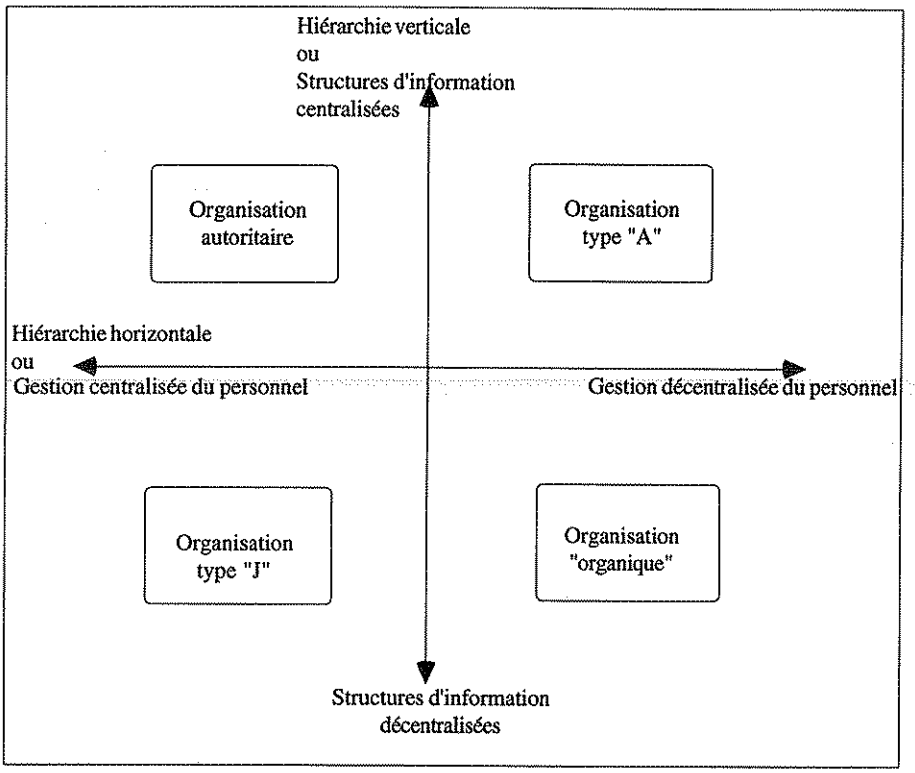
Alternativement, la méthode décentralisée d'affectation des ressources humaines doit être associée à une gestion centralisée et hiérarchique (qui viendra la compléter) des principes d'organisation, pour les mêmes raisons (c'est le cas des États-Unis). D'autre part, l'organisation centralisée à la fois de la structure de l'information et de l'administration du personnel peut être inutilement source de gaspillage et d'autoritarisme.»p57

On en déduit le schéma suivant :

Que faut-il entendre par hiérarchie horizontale ou gestion centralisée des ressources humaines? Ce ne peut être un simple mode de contrôle, cela tendrait nécessairement à limiter le développement de la coordination horizontale. Il faut comprendre cette hiérarchie horizontale comme apportant une garantie à l'employeur comme au salarié, bref comme un système de régulation de la relation d'emploi plus que comme un contrôle de la relation de travail. Cette assimilation de la GRH à un système de régulation est proche de la notion de marché interne (DOERINGER & PIORE, 1971). On comprend que des pratiques qui aient pu sembler illogiques à un premier niveau de cohérence (sécurité d'emploi, promotion à l'ancienneté,...) permettent d'assurer une cohérence supérieure entre la coordination horizontale du travail et l'incertitude de la relation d'emploi en offrant à la fois un moyen de contrôle pour l'employeur et des garanties solides pour le salarié.

Cette solution est difficile à entrevoir si l'on continue à envisager une dépendance de la GRH vis-à-vis des besoins de l'organisation. Nous n'avons pas alors les moyens de penser une solution qui sorte du cadre du modèle organique. L'intérêt d'AOKI est de partir d'une autonomie de la GRH à travers son principe de dualité. Cela lui permet de distinguer relation de travail et relation d'emploi, coordination horizontale du travail et coopération. Il

Principe de dualité entre la GRH et l'organisation



distingue très clairement les deux niveaux de cohérence entre la GRH et les NFO. Au premier niveau, la GRH répond aux besoins des NFO en terme de coordination horizontale du travail. Au deuxième niveau, l'autonomie de la GRH lui offre la possibilité de résoudre un problème important dans les NFO : concilier coordination horizontale et incertitude de la relation d'emploi. Elle est considérée à ce dernier niveau comme une véritable solution d'organisation.

Avec cette analyse d'AOKI, on dépasse aussi bien l'affirmation d'un *one best way* qui doit se généraliser au reste des entreprises dans le monde que l'affirmation d'une spécificité culturelle qui rend le modèle japonais difficilement transposable ailleurs. Bien que très différentes ces affirmations partagent la même hypothèse du caractère dépendant de la GRH.

Dans la démarche universelle, la gestion japonaise des RH est avant tout la conséquence de la mise en oeuvre d'une organisation de la production très flexible. Mais l'on conçoit tellement cette relation comme une dépendance de la GRH vis-à-vis de l'organisation flexible que l'on ne prend en compte que les pratiques d'emploi elles-mêmes flexibles telle la polyvalence, la mobilité du personnel. On en «oublie» toutes les autres pratiques extrêmement rigides que certains comparent au statut de la fonction publique : sécurité d'emploi, avancement à l'ancienneté,...! On aboutit ainsi à un modèle de GRH qui est universel au prix d'un certain manquement à la réalité. Au nom d'une cohérence externe, on nie une cohérence interne.

Quant à la démarche contingente, elle reconstitue souvent plus fidèlement les différentes facettes de ce modèle japonais de GRH. Mais ce modèle est alors pensé comme dépendant d'une culture très spécifique. Certains prônent ainsi de copier l'organisation flexible des entreprises japonaises sans prendre en compte la GRH qui lui est associée. Telle est la position de CORIAT (1991) dans son ouvrage sur le travail et l'organisation dans l'entreprise

japonaise. A propos de la «transférabilité» des méthodes japonaises, il tient à distinguer les innovations organisationnelles et les compromis sociaux qui en assurent la mise en oeuvre. Si les innovations organisationnelles sont facteurs de démocratie, la structure incitative procède d'un ostracisme qu'il définit comme «technique de contrôle social». Il propose alors de s'appuyer sur ces innovations organisationnelles mais d'inventer un autre compromis social. Les premières lui semblent être un «apport universel» de l'école japonaise :

«quant aux compromis sociaux qui assurent le fonctionnement du système, ils sont obtenus -au Japon- par une «structure incitative» hautement spécifique...»p166.

L'auteur affirme ainsi une dépendance de la GRH vis-à-vis de compromis sociaux spécifiques à chaque pays. N'est-ce pas encore une fois enlever la possibilité pour les entreprises de penser leur responsabilité en matière de politiques de ressources humaines? Penser une autonomie de la GRH permet de prendre en compte les contraintes qui pèsent sur la GRH sans renier la possibilité de choix en la matière.

L'intérêt de l'analyse d'AOKI est justement de partir de cette autonomie de la GRH et d'apporter une justification pour l'entreprise du bien fondé d'une politique fondée sur la stabilité du personnel sans tomber dans la profession de foi souvent démentie par le comportement des entreprises dans la mise en oeuvre de NFO.

L'enjeu est important, trop souvent face à la difficulté à résoudre ce problème de coopération les entreprises optent pour une sorte d'externalisation de la solution à apporter à ce problème. En effet, on peut concevoir une coordination horizontale liée à l'absence de coopération : le marché.

La montée en puissance de la sous-traitance, de l'intérim et d'une flexibilité externe ne sont-elles pas, en partie, liées à la difficulté des entreprises à penser le rapport entre coordination horizontale et coopération et, plus généralement, entre de nouvelles structures organisationnelles et une gestion stable des hommes?

Face à la difficulté, la déstructuration s'accompagne de l'évacuation pure et simple du problème pour laisser la place à une coordination par le marché. La façon dont certaines entreprises apportent, au contraire, une solution satisfaisante pour l'entreprise comme le salarié est l'enjeu d'un travail sur la relation entre coordination horizontale et coopération et plus largement sur le rôle et la cohérence de la gestion des hommes au sein des NFO.

Références

AMADIEU, JF.(1993) - Organisation et Travail. Coopération, conflit et marchandage, Vuibert.

AMADIEU, JF., CADIN, L.(1996) - Compétence et Organisation qualifiante, Economica.

AOKI, M.(1990) - Economie japonaise, information, motivations et marchandage, Economica.

AOKI, M.(1990a) - Toward an Economic model of the japanese firm, *Journal of Economic Literature*, march. BARDELLI, P.(1996) - Le modèle de production flexible, PUF, que sais-je? n°3095.

BEER, M., SPECTOR, B., LAWRENCE, P., MILLS, D. & WALTON, R.(1985) - Human resource management : a general manager's perspective, New York, Free press.

CHASKIEL, P.(1994) - La participation dans l'entreprise : consensus ou contrainte?, Ed.ESKA.

CORIAT, B.(1991) - Penser à l'envers. Travail et Organisation dans l'entreprise japonaise, Christian Bourgeois.

DOERINGER, P., PIORE, M.(1971) - Internal labor markets and manpower analysis, Lexington, DC, Hearth.

DYER, L.(1988) - Human resource management : evolving roles and responsabilities, Washington DC, BNA.

FOMBRUN, C., TICHY, N., DEVANNA, M.(1984) - Strategic human resource management, New York, Wiley.

FREYSSENET, M.(1992)- Processus et formes sociales d'automatisation, *Sociologie du Travail* n°4.

GALBRAITH, JR.(1977) - Organization Design, Addison Wesley.

GAZIER, B.(1993) - Les stratégies des ressources humaines, Ed.La Découverte.

KOCHAN, T., OSTERMAN, P.(1994) - The mutual gains enterprise, Boston, HBS press.

LAWLER, E.(1992) - The ultimate advantage, creating the high-involvement organization, Jossey-Bass.

LEGGE, K.(1995) - Human resource management : Rhetorics and realities, London, Macmillan

LINHART, D.(1994) - La modernisation des entreprises, la Découverte.

LOUART, P.(1995) - Succès de l'intervention en gestion des ressources humaines, Ed.Liaisons.

MACDUFFIE, JP.(1995) - Human resource bundles and manufacturing performance : organizational logic and flexible production systems in the world auto industry, *Industrial and Labor Relations Review*, Vol.48, n°2.

MILES, R., SNOW, C.(1984) - Designing strategic human resources systems, *Organizational Dynamics*, Summer.

OUCHI, W.(1980) - Markets, Bureaucracies and Clans, *Administrative Science Quarterly*, Vol.25, March.

PFEFFER, J.(1994) - Competitive advantage through people, Boston, HBS press.

PICHAULT, F.(1995) - La GRH et son contexte : réflexions sur l'autonomie d'une variable, *Actes du 5° congrès de l'AGRH*, Poitiers, pp.594-605.

REGALIA, I.(1995) - Humanise work and increase profitability? Direct participation in organizational change viewed by the social partners in Europe, Office des publications officielles des communautés européennes.

SCHULER, R.(1989) - Strategic HR management and industrial relations, *Human Relations*, Vol.42, n°2.

STANKIEWICZ, F.(1988) - Les stratégies d'entreprise face aux RH. L'après Taylorisme, Economica.

THEVENET, M.(1992) - Impliquer les personnes dans l'entreprise, Ed.Liaisons.

VETZ, P.(1986) - Informatisation des industries manufacturières et intellectualisation de la production, *Sociologie du Travail* , n°1.

VENKATRAMAN, N.(1989) - The concept of fit in strategic research : toward a verbal and statistical correspondence, *Academy of Management Review*, Vol.14.

WALTON, R.(1985) - From control to commitment in the workplace, *Harvard Business Review*, n°2.

WILS, T., LABELLE, C., GUERIN, G., LE LOUARN, JY.(1989) - La gestion stratégique des ressources humaines. Un reniement du rôle social de l'entreprise?, *Relations industrielles*, vol.44, N°2.

WOMACK, JP., JONES, DT., ROOS, D.(1992) - Le système qui va changer le monde, Dunod.