

Référentiels et dispositifs d'action en Gestion des Ressources Humaines

par Patrick LECONTE - IAE TOURS

Résumé :

Les Ressources Humaines sont fréquemment désignées comme des atouts stratégiques de l'Organisation. Leur gestion revêt des perspectives techniques et sociales. Nous souhaitons discuter de l'articulation entre situations de gestion et dispositif de GRH au sein d'un réseau organisationnel de PME. Notre analyse se fonde sur l'étude dynamique des régulations opérantes dans le système de GRH. Elle articule les concepts de cohérence, de pertinence et de zones d'autonomie dans des actes et des situations de GRH partagées par différentes Organisations hétéroclites, selon leurs logiques, leurs autonomies, leurs pouvoirs d'influence, leurs contextes propres, ... et l'interdépendance de leurs règles.

Les diverses Organisations du Secteur Social définissent une « chaîne d'activités » par leurs apports respectifs à un Projet unique, leurs interrelations, notamment, transactionnelles et leurs interdépendances et interactions en matière de Management et de Stratégie. Elles constituent notre étude empirique.

Notre analyse se fonde sur une approche structurelle et contextuelle des pratiques de GRH ; elle appuie son argumentation sur une étude qualitative de l'interdépendance entre structure 'Réseau' et G.R.H.

MOTS CLEFS : Structuration / Situations de Gestion des ressources humaines / Réseau / Constructivisme / Intégration / Différenciation / Interactions, Interdépendance et Interrelations

Préoccupation émergente au sein des Organisations industrielles par la multiplication des formes transactionnelles d'Organisation (FRERY 1994 - WEISS 1994), la problématique de l'articulation de l'action de GRH entre des partenaires distincts (autonomes) et divers (hétérogènes quant à leurs missions) devient prégnante pour les Sciences de Gestion. Leur dialectique d'intégration et d'externalisation des diverses activités (production, conception, ...) pose les questions de la cohérence et pertinence des dispositifs de GRH dans le Réseau.

Notre recherche sur les processus de structuration de la GRH au sein d'un Réseau de Petites et Moyennes Organisations recoupe cette problématique. En effet, de par ses caractéristiques propres, l'analogie entre le secteur social (terrain de recherche) et les nouvelles configurations organisationnelles est possible. Le secteur social présente l'intérêt d'une expérience importante dans le fonctionnement en réseau de sa GRH ; il illustrera dès lors notre propos.

La décomposition des processus de GRH d'un réseau Organisationnel pose d'abord la question des unités d'analyse de la GRH inter et intra Organisation ; les concepts de dispo-

sitifs, situations et actions de GRH constituent de notre point de vue des éléments de compréhension des régulations entre acteurs et niveaux de décision différents. En second lieu, elle pose le problème de la méthodologie de recherche, puisque l'objet n'est plus délimité par des frontières organisationnelles, mais par des flux 'immatériels' ; nous adopterons une méthodologie qualitative par analyse lexicale de contenu. En conclusion, cette communication fera état de quelques résultats de recherche.

1. Problématique et configuration de la recherche

Aux fins de lisibilité de la recherche, nous commencerons par en définir l'objet avant la problématique.

Notre objet de recherche se définit par :

1/ un processus diachronique de GRH, 2/ construit par et dans un réseau organisationnel de Petites et Moyennes Organisations, 3/ articulant les pratiques et finalités de GRH intra et inter Organisations.

Il souligne l'existence de plusieurs états de GRH dans les Organisations (synchronie) et l'impact de leurs interactions et régulations (diachronie) dans l'acte de GRH du réseau.

Pour opérer cette recherche, il nous faut construire une grille de lecture théorique des pratiques de GRH dans le réseau et concevoir un canevas méthodologique de recueil et d'analyse des matériaux empiriques.

1.1 Problématique de recherche

Notre recherche débute par la problématique du processus de construction d'une GRH dans une Méta - Organisation (nous préciserons ultérieurement la portée de ce concept). Elle postule l'existence d'un modèle théorique de GRH dans le réseau et ses membres, qui intervient tel un méta-modèle de GPRH (MALLET 1991) pour organiser et coordonner les diverses activités de GRH.

Ce modèle théorique est issu de recherches sur les Organisations à structure unique (où toutes les activités relèvent d'une même Organisation et sont maîtrisées par elles) ; il apparaît inadéquat pour intégrer la complexité des Organisations réseau, dont les agencements impliquent des Organisations variées, des expériences plurielles de GRH, des acteurs aux cultures et identités différentes, des finalités distinctes, ... En effet, les missions étant différentes d'une Organisation à une autre, les besoins en GRH sont différenciés (compétences) et les configurations de GRH deviennent propres à chaque Organisation bien qu'intégrées dans une logique plus vaste, celle du Réseau. Le modèle théorique de GRH, logique en œuvre au sein de tout le Réseau, connaît alors des agencements spécifiques au sein des diverses Organisations du Réseau.

Dès lors, on aurait deux processus de construction de la GRH du Réseau, qui constituent les hypothèses génériques de notre modèle de compréhension des GRH en œuvre dans les Méta - Organisations :

- Hypothèse 1. Au sein du dispositif général, une logique globale articule les GRH des membres du Réseau en un tout cohérent. Cette logique est représentée par le Méta - modèle théorique de la GRH du Réseau.

- Hypothèse 2. Une logique locale met en œuvre des processus d'adaptation du dispositif général aux caractéristiques de l'Organisation visée et d'engagement des zones de liberté laissées par le dispositif général.

Ces deux niveaux peuvent être étudiés par l'investigation de la question suivante :

UN RESEAU : Quelle est l'articulation entre les dispositions générales (dispositif) au Réseau et les discrétions (autonomie) laissées à chaque Organisation membre du Réseau ?

Notre Doctorat en cours porte sur la problématique de l'Organisation membre du réseau (LECONTE 1997) :

UN MEMBRE : Comment une Organisation membre d'un réseau construit - t - elle ses techniques de GRH ?

Un premier indice réside dans le modèle théorique de GRH du réseau et sa déformation aux caractéristiques distinctives de l'Organisation membre (hypothèse 2). Notre thèse porte ainsi sur le processus d'adaptation du modèle théorique à une Petite et Moyenne Organisation membre du Réseau. Elle pose l'existence de trois facteurs d'adaptation du modèle théorique à l'Organisation :

1. La Stratégie et les structures organisationnelles (niveau structurel), l'architecture de Gestion de l'Organisation, sa configuration, ... (MINTZBERG 1991),

2. La vie politique organisationnelle (niveau sociopolitique), la Gestion à la croisée des intérêts propres et communs des individus et des groupes et des relations humaines (conflit, influence, leadership, ...) des acteurs (CROZIER 1977) (MINKES 1994) (HARDY 1994),

3. L'apprentissage collectif (niveau sociocognitif), ou l'action des collectifs organisationnels comme résultat de leurs apprentissages dynamiques, simples et complexes (BATESON 1980) (KOENIG 1994),

On aboutit à trois hypothèses d'adaptation du modèle théorique de GPRH : des adaptations aux caractéristiques structurelles de l'Organisation visée, des adaptations Sociopolitiques aux projets des acteurs et des adaptations Sociocognitives aux représentations mentales des collectifs organisationnels. Nous choisissons d'associer les adaptations Sociopolitiques aux adaptations Sociocognitives (HALL 1984), puisque ces premières se manifestent lors des phases de confrontation des acteurs au modèle théorique (phases d'apprentissage des acteurs).

Ces adaptations auraient pour finalité d'assurer la pertinence du modèle théorique aux attentes et besoins des acteurs et sa cohérence aux caractéristiques distinctives de l'Organisation l'évoquant. Le processus, de mise en cohérence et pertinence, et les flux qu'il engendre constitueraient alors les variables explicatives des pratiques de GRH. L'interrogation initiale sur le réseau se précise alors pour le niveau local de l'Organisation membre :

LE PROCESSUS : Comment les pratiques de GRH au sein d'un Réseau répondent - t - elles aux impératifs de cohérence et pertinence de la décision au sein de diverses Organisations membres et zones d'autonomie ?

Nous nous intéressons donc au processus de structuration de la GRH au sein du niveau local (une Organisation membre) et à ses interdépendances avec le niveau général. Notre communication décrira les processus de régulation interne à un Réseau, ainsi que les flux de GRH circulant entre les Organisations le composant. Avant d'aborder l'étude empirique, nous présentons tout d'abord notre grille conceptuelle d'étude.

1.2 Unité d'analyse de la GRH au sein du Réseau

Les niveaux « global » (réseau) et « local » (membre) de la Méta - Organisation nécessitent une grille conceptuelle de lecture et d'articulation des diverses dimensions de la GRH. Nous recourons aux concepts suivants:

- La Méta - Organisation se définit comme un ensemble de prémisses de gestion (logique en usage - loi de composition interne) communes à plusieurs Organisations et les fédérant en un tout organisé « analogue » à une Organisation intégrée. Appliquée à un réseau, cette définition insiste sur la cohérence de leurs apports respectifs (chaîne d'activité ou de valeurs) et leur composition en une entité unique (pertinence). L'Organisation, unité de base de la méta - Organisation, est évoquée comme l'interaction entre trois composants partiellement autonomes (FOMBRUN 1986) : une infrastructure, une sociostructure et une superstructure, avec : l'infrastructure (ou structure organisationnelle) désigne les interdépendances

de l'Organisation à son environnement ; la sociostructure s'intéresse à la structure des échanges entre les membres de l'Organisation et leurs collègues et partenaires ; la superstructure, quant à elle, examine la visée idéale de l'Organisation, son projet et ses finalités.

- Les dispositifs de GRH sont constitués par les structures de GRH ; elles comportent dès lors l'univers des techniques, des procédures et des instrumentations (JARDILLIER 1972 - DIVEREZ 1970), dont la finalité est de normaliser les pratiques de GRH et de définir simultanément les zones d'autonomie (CROZIER 1977). L'instrumentation de GRH se définit comme un corpus de méthodes, d'outils et de techniques, de procédures et d'opérations, associé à la poursuite d'un objectif et mis en oeuvre dans des situations de gestion par des acteurs organisationnels. Les outils de gestion désignent un élément du corpus instrumental. Ils ont en commun d'être fondés sur l'interdépendance des processus rationnels et politiques (GILBERT 1997).

- Les situations de gestion (GIRIN J 1990) sont étudiées comme un objet délimité par la présence interactive, au sein de l'Organisation, d'un problème (GOGUELIN P 1990), de professionnels conscients du problème (c'est à dire l'ayant analysé rationnellement dans leur contexte d'action (AMADIEU 1993) et engageant des actions en vue de sa résorption) et d'outils de gestion destinés à agir sur le problème.

Au sein des situations de gestion, on distingue deux univers : l'univers prescrit / contraint et l'univers de 'négociation'. C'est au sein de ce second univers qu'existent des zones de liberté et d'autonomie qui, loin de déterminer totalement les situations de gestion, permettent aux processus sociaux de les construire par des négociations. Individuellement, l'acteur a la possibilité d'appliquer ou de ne pas appliquer la requête, de la détourner ou contourner (grève du zèle, ...). D'un point de vue collectif, *«l'autonomie du subordonné dans son travail et les traditions sociales et techniques de son métier, parce qu'elles déterminent largement la possibilité qu'on a non seulement de le remplacer, mais aussi de connaître la nature exacte des problèmes qu'il a à résoudre, donc de le contrôler, définissent de façon relativement étroite le champ de cette négociation. Mais la conduite du subordonné sera aussi fonction des possibilités qui s'offrent à lui de se coaliser avec ses collègues et de mobiliser ainsi leur solidarité»* (CROZIER - 1977).

- Enfin, les actions / pratiques de GRH désignent le processus de décision de gestion ayant trait à l'administration et au Management des Ressources Humaines. Elles englobent les constructions et modélisations théoriques de la discipline GRH. Quatre finalités fondent l'acte de GRH : renforcer les dispositifs de gestion, adapter les systèmes en cours, agir sur des pratiques partielles qui posent problème , veiller à ce que les règles constituent un espace d'action approprié (LOUART 1995).

Notre terrain de recherche se compose d'un échantillon d'Organisations du Secteur Social constituant une Méta -Organisation, soit une entité composite / un maillage d'Organisations indépendantes juridiquement et néanmoins impliquées dans la production d'un service commun par des contributions interdépendantes, des collaborations et des contraintes communes qu'elles connaissent et contribuent à définir.

1.3 Cadre théorique et méthodologie de la recherche

Il s'agit de s'intéresser, via le paradigme Constructiviste (WATZLAWICK & VON GLASERSFELD - 1992 ; LE MOIGNE 1995), à l'action de GRH comme construit Structurel, Sociopolitique et Sociocognitif, soit à la fois un contenu et un résultat formel [ensemble de règles et de normes de l'action de GRH], un enjeu produisant convergences, divergences et indifférences entre les acteurs individuels et collectifs et leurs projets et, enfin, une logique / une pensée en action dans un Réseau organisationnel, lui-même impliqué dans un contexte et un environnement.

Pour cela, nous procédons par déconstruction des interdépendances locales de GRH

(Organisations membres) avec la Méta - Organisation et reconstruction de la GRH au sein de la finalité générale du Réseau.

A. L'objet d'observation : un échantillon qualitatif

Engagée par la commande d'un Institut Régional de formation aux professions socio-éducatives, cette recherche implique un échantillon représentatif qualitativement des diverses situations de travail rencontrées en région Bretagne.

L'échantillon a été constitué par un publipostage sur la moitié des 3831 organismes du secteur social employant potentiellement les professions étudiées (un pré test a été réalisé auprès d'une quinzaine d'Organisations). Cinquante courriers supplémentaires et des rencontres individuelles ont permis la représentation d'employeurs hors du secteur social. Finalement, cent vingt trois professionnels employés par plus de cinquante neuf Organisations (soixante treize unités d'activités différentes) ont participé à notre étude et recherche. Des organismes non employeurs se sont également investis par leurs attentes et besoins envers ces professions puisque leurs recrutements sont envisagés à terme. L'échantillon comporte finalement des associations (Loi 1901), des fondations, des administrations, des entreprises d'état, ... qui poursuivent par délégation de l'état des missions d'intérêt général.

Il a été composé à partir de la conjonction de deux informations : 1) les secteurs d'emplois des professions visées, 2) les différentes situations de travail des professionnels diplômés. Cette grille de lecture a été construite progressivement par des entretiens avec des experts, partant d'un canevas à mailles larges (répertoire régional) vers une carte plus précise et adaptée au projet. Les organismes ont été retenus pour leur intérêt pour une problématique commune : la construction des compétences des travailleurs sociaux par la formation initiale, la formation continue, l'intégration au sein d'un premier emploi et le déroulement d'une carrière professionnelle.

L'approche réside en une réflexion en Réseau, incluant un organisme de formation commanditaire, des organismes employeurs, des professionnels et des collectivités territoriales ('financeurs' et donneurs d'ordres). Elle a visé l'élaboration commune de référentiels de compétences et de référentiels métiers de quatre professions de travailleurs sociaux pour la région Bretagne, ce qui dessine un réseau du point de vue de la GRH (pour des qualifications identiques - professions)

B. Les méthodologies de recueil et de traitement des observations

Notre méthodologie de recherche repose sur l'observation participante (ATKOUF 1989) des processus de structuration des outils de GRH (référentiels métiers et référentiels de compétences) lors des phases de leurs conceptions. Elle permet la connaissance du dispositif de GRH du secteur social (hypothèse d'adaptation structurelle).

De nature qualitative, elle prend la forme d'une analyse lexicale (GHIGLIONE et BLANCHET 1991), comparée avant / après (deux questionnaires), des définitions fournies par les professionnels et leurs employeurs quant à ce qu'est l'analyse du travail et la GRH. Il s'agit de cerner l'évolution des représentations des acteurs entre le démarrage et la fin de la conception des outils, de vérifier l'hypothèse d'un apprentissage collectif, d'en identifier les impacts sur la GRH en œuvre dans l'Organisation et dans le réseau (flux d'échanges entre Organisations membres - hypothèse d'adaptations Sociopolitiques et Sociocognitives). Chacun des questionnaires donne lieu à une codification selon les thèmes GRH abordés, leur influence (nombre de citation) et leur importance (redondances des thèmes). Nous procédons alors à des classifications hiérarchiques ascendantes comparées entre les deux acteurs, les deux temps de l'étude, et croisons ces informations avec les réactions (comportements) des acteurs durant l'étude et de professionnels non impliqués dans leur élaboration mais invités pour leur validation.

Complétée par la contingence organisationnelle, l'approche contextuelle (PETTIGREW 1992) du Management a montré combien les outils de gestion et les structures organi-

sationnelles (qui en constituent un aspect) sont dépendantes de l'environnement, et de l'activité de l'Organisation visée. Aussi, nous jugeons nécessaire de présenter rapidement le secteur social et de justifier de son organisation en réseau.

2. Le terrain de recherche, un réseau

Le secteur social, secteur chargé de la santé (physique et mentale) / de la protection / de l'accompagnement et de l'aide aux personnes en détresse, occupe un positionnement hybride au sein de l'économie nationale. Ce secteur transcende les typologies habituelles des Organisations conçues par les Sciences de Gestion :

Financé par des fonds publics départementaux (depuis les Lois de décentralisation de 1982), ce secteur relève, à la fois, des administrations décentralisées (Ministère des affaires sanitaires et sociales) et du droit privé (associations, fondations, ...) ; ses décisions de gestion (budgets, dépenses, investissement, ...), prises par un Conseil d'administrateurs et l'organe de direction, sont soumises à autorisation préalable [dans les cas prévus par la Loi] et au contrôle des administrations de tutelle ; son activité est réglementée par une habilitation / une convention / un projet / ... réexaminé chaque année et s'intégrant dans la politique du Département et de la Nation ; Les implantations géographiques des organismes de droit privé sont déterminées par les dites administrations ...

Autant de points qui confèrent à ce secteur une nature complexe, car à la fois pluridimensionnelle (privé - public, prestataires - prescripteurs - payeurs, Petites et Moyennes Organisations - Groupes, ...) et « unicellulaire » (uniformité de fonctionnement). On oscille, en effet, entre diversité des situations et des Organisations (différenciation, pluralité de comportements / actes de gestion) et « unicité » de comportements au sein d'un même Projet et Réseau d'intervenants (intégration, c'est à dire homogénéisation des comportements / actes de gestion) (LAWRENCE et LORSCH 1994). La pluri - appartenance de ces Organisations au secteur parapublic, d'une part, et au secteur privé, d'autre part, montre tantôt une zone de liberté réduite (La gestion des effectifs, la rémunération, les conditions de formation, ... sont régies par des règles d'obéissance nationale. Ce niveau macro - économique s'apparente aux prérogatives régaliennes définies et attribuées aux « têtes de réseau » et à la technostructure telle que définie par H. MINTZBERG), tantôt une autonomie complète en matière de GRH (Les politiques de mobilité, de gestion interne des dispositifs légaux (désignation des départs en formation, ...) sont pour leur part rattachées à l'Organisation visée et correspondent aux règles contingentes de GRH. Elles sont propres à chaque Organisation et oscillent au sein des zones de manoeuvre balisées par les règles formelles). En effet, ce sont tantôt les dispositifs du Management public des ressources humaines qui s'appliquent, tantôt les règles du Management privé.

La GRH des organismes sociaux est influencée par la profession et la culture professionnelle majoritaires, le système de valeurs et la culture organisationnelle, la négociation interne (notamment pour les procédés de coordination et d'ajustement mutuel, ...), ... et le résultat des habilitations / agréments / conventions passées avec les Administrations de tutelle, des dispositifs légaux et politiques ministérielles. La GRH est alors régie par des dispositions générales, valides à l'intérieur d'une population organisationnelle.

L'échantillon est donc approprié pour étudier le processus de structuration de la GRH à partir de ses interactions globales (réseau) et locales (Organisation membre). On constate que la structuration des pratiques de GRH résultent de deux ordres interdépendants et communs à plusieurs institutions. Nous présenterons et argumenterons tout d'abord de l'Organisation du terrain de recherche en réseau.

Si les Organisations du secteur social nient les typologies habituelles des Organisations intégrées, elles récusent également la définition de l'entreprise transactionnelle «comme

structure qui rassemble des entreprises capitalistiquement indépendantes au sein d'une même chaîne de valeur ajoutée. Le cycle conception - fabrication - commercialisation, plutôt que d'être intégré au sein d'une même firme, est partagé entre les membres financièrement autonomes d'un Réseau, coordonnées par des relations commerciales» (FRERY 1994). En effet, l'analyse individuelle de chaque Organisation tire son sens / sa finalité des interactions et interdépendances qu'elle entretient avec ses homologues et partenaires du secteur. Une lecture individuelle, tout en étant possible, annihile les échanges de l'environnement et du contexte actif dans le Réseau. A l'inverse, une lecture contextualisée de l'Organisation dans son Réseau présente les avantages de la situer dans une chaîne d'activités, qu'elle contribue à produire et à modifier, dont elle ne peut nier les influences, contraintes et opportunités, mais affirme, d'une certaine façon, l'impuissance de l'Organisation en soulignant la prégnance de l'ordre général sur l'ordre local. Sans être totalement satisfaisante, nous préférons cependant cette seconde possibilité car elle permet de comprendre la cohérence de l'action collective (le Réseau) par l'emboîtement des missions, fonctions, pouvoirs, ... de chacune des Organisations membres.

Différents paramètres de conception assurent de l'organisation en réseau :

1. L'hétérogénéité des positionnements des diverses Organisations au sein d'un même objet, c'est à dire la «chaîne d'activité» du secteur du travail social (de l'amont à l'aval - défini comme l'emboîtement d'actes réalisés par des Organisations différentes, et non comme l'enchaînement de valeurs ajoutées),

2. Leurs coopérations sur des projets communs, l'apport de compétences spécifiques sur des projets ou politiques, leurs relations de commanditaires à prestataires, de concurrents à partenaires, ...,

3. La transversalité dans le secteur de règles et procédures de GRH : la convention collective, les règles / critères de GRH (mobilité, recrutement, promotion, formation...), l'emploi des mêmes professions (travailleurs sociaux), la mutualisation des fonds de formation à des organismes collecteurs, ...

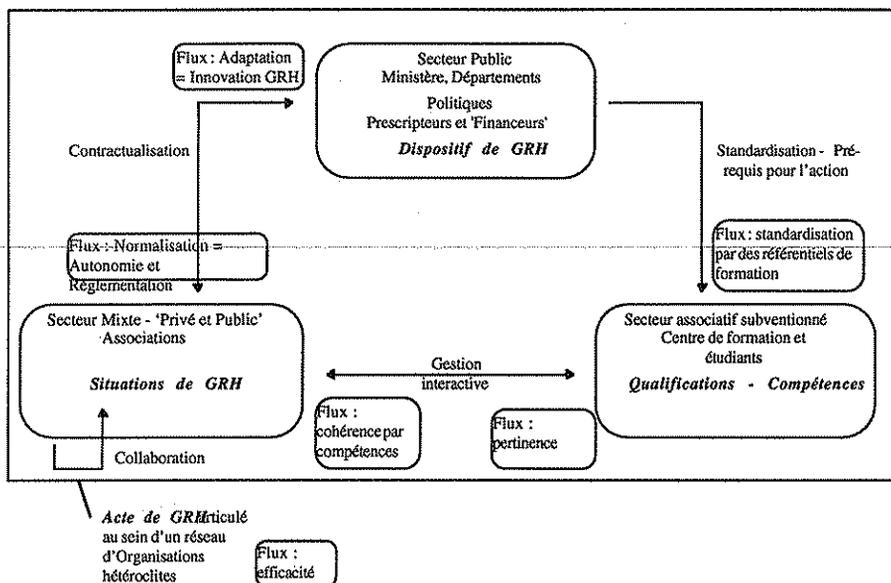
4. L'existence de zones d'autonomie pour chacune des Organisations membres, moyennant que ces modalités spécifiques de gestion ne menacent pas l'ordre général du système. Le réseau tolère dès lors l'investissement des zones d'autonomie et leur dépassement (conception d'un système interne de gestion spécifique) tant que cela reste exclusivement interne / spécifique à ce membre et ne perturbe pas ses interactions avec le réseau.

Impliquées au sein d'un Réseau de partenariats et de donneurs d'ordres (décideur de la politique d'action sociale), les Organisations sociales ont à concilier la réalisation de leurs missions et de leurs propres politiques d'action avec les intérêts, parfois convergents, parfois divergents, de leurs interlocuteurs. Le schéma 2, «Le réseau d'intervenants des politiques d'action sociale», présente les interactions de GRH entre divers membres du réseau.

Cette organisation en Réseau souligne une cohabitation 'harmonieuse' d'organismes concurrents. Les évolutions du contexte environnemental (diminution des crédits, exigences d'efficacité économique et sociale, ...), conjuguées aux mutations de la société (éclatement des familles, chômage, précarité, exclusion, ...), créent une concurrence dans l'acquisition des ressources disponibles dans le réseau et ouvrent simultanément de nouvelles perspectives de gestion (zones de liberté), notamment par la délégation aux associations de nouvelles fonctions et tâches (Loi de Décentralisation de 1982). Ce constat marque l'obligation, pour ces organismes, de développer à la fois une problématique de cohérence de gestion, de cohésion des outils et situations de gestion et un processus d'apprentissage organisationnel.

Cette partie avait pour objet de conclure au fonctionnement de notre terrain de recherche en Réseau ; la prochaine partie désire comprendre ses pratiques plurielles de GRH : elle présente alors des processus de structuration de l'acte de GRH à partir des processus et flux de régulation en oeuvre.

Schéma 2. Le réseau d'intervenants des Politiques d'action sociale



3. Structuration de l'action de GRH au sein du Réseau organisationnel

Nous proposons d'analyser la structuration de l'acte de GRH à partir du schéma 2, «Réseau d'intervenants des politiques d'action sociale», dont la lecture aboutit au tableau 1 - «Articulations des acteurs, processus et flux de GRH au sein du réseau».

La lecture de ce schéma et tableau suit un triptyque : L'acte de GRH du réseau réside, à la fois, 1/ dans la structuration du dispositif (l'espace - élaboration du dispositif et contractualisation avec les associations nationales d'employeurs et de professionnels - paramètres de conception), 2/ dans la construction diachronique de l'action de GRH d'une Organisation (le temps - finalités et contributions des Organisations - gestion des imbrications des différentes fonctions et outils de GRH dans la gestion des compétences) et 3/ dans la perspective de l'articulation des différents membres du Réseau dans la GRH de leurs professionnels (forme). Il dépend alors des trois variables explicatives : temps, espace et forme.

L'acte de GRH du réseau implique deux acteurs : le dispositif de GRH / son « pilote » et les situations de gestion internes aux Organisations membres. Leur articulation s'opère par la régulation des flux circulant dans le dispositif de GRH, soit la gestion des interactions dans le réseau. Divers processus entrent en jeu - l'ordre de leur présentation ne révèle pas une causalité linéaire, on aurait pu opter pour une autre organisation.

- Un processus de standardisation des qualifications définit le critère explicatif des pratiques de GRH (la qualification, diplôme d'état). Défini par la tête de réseau, il s'impose aux centres de formation par sa déclinaison en programmes / référentiels de formation (fond) ; ceux-ci disposent d'une liberté à la marge dans l'organisation de la formation (forme). Ce processus repose sur la volonté d'une standardisation des compétences, des représentations mentales de la profession et de la formation d'une culture / identité professionnelle.

Tableau 1. Articulations des acteurs, processus et flux au sein du réseau.

	<i>Tête de réseau</i> Ministère et Administrations décentralisées	<i>Organisations membres et représentants</i> Associations
Niveaux de Gestion	<i>Centralisation</i> Décideur des orientations de la politique d'action sociale (objectifs, publics, budgets,...)	<i>Décentralisation</i> Négociation et contractualisation de la politique départementale avec la tête de réseau et les représentants du personnel et des employeurs - Associations Autonomie et innovation dans la mise en œuvre
Logiques de GRH	<i>Garantir les pré-requis pour l'action</i> Réduction de la complexité des situations spécifiques - construction d'une représentation unifiée (éléments partagés dans le réseau) pour permettre l'action - la mise en place d'un dispositif et de règles générales	<i>Enacter et Agencer en interne le dispositif pour sa mise en œuvre locale</i> adaptation aux spécificités structurelles (missions, organisation, ...) - Contingence des décisions et du système d'information
Dispositifs de GRH	Définition du dispositif, des règles générales - contractualisation avec les membres Définition des critères, des variables déterminantes pour la GRH (profession recrutée, ancienneté, qualification)	Application et Conformité aux règles générales (audit de conformité) Proposition d'aménagement du dispositif pour le réseau (innovation GRH) Agencements, adaptations internes : gestion de la rareté des ressources
Situations de GRH	Contrôle de la conformité des pratiques des Associations au dispositif Evaluation et validation des agencements locaux lorsqu'il y a des implications pour le réseau : tout acte de GRH entraînant des charges financières supplémentaires est conditionné à un accord préalable (promotion, recrutement, ...)	Gestion Interactive avec les personnes recrutées (professions majoritaires, pouvoir important - adaptations SocioPolitiques) Collaboration avec les autres Associations sur projet
Variables / Fonctions de GRH contrôlées	<i>Administration du personnel</i> Convention collective : Qualification - classification Statut - grade Rémunération Conditions de travail - Congés	<i>Gestion des compétences</i> Formation continue Mobilité interne Contenu du travail - élasticité horizontale Carrières - promotion verticale
Acte de GRH		

– Un processus de mise en cohérence et pertinence des pratiques de GRH est défini par le fonctionnement interactif des associations et du centre de formation. Les qualifications et capacités développées par le centre de formation s'intègrent dans les situations de travail des employeurs et pertinentes que si elles permettent l'action efficace des professionnels dans leurs situations de travail (qualification, pratiques professionnelles, emploi et compétences). De même, les pratiques de GRH des associations (promotion, formation, ...) ne seront cohérentes et pertinentes que si elles reprennent le critère de classification des professions (le diplôme).

– Un processus de normalisation intègre le fonctionnement des employeurs et de la tête de réseau : il incorpore les innovations locales dans le dispositif général et possède pour

contrepoids la transposition du modèle général aux Organisations membres. Chaque Organisation dispose d'une liberté dans la mise en œuvre (forme) du dispositif. Lorsque des innovations locales complètent le dispositif, celles-ci peuvent être reconnues (ou sanctionnées) par la tête de réseau et intégrées dans le dispositif. Ce processus assure la cohésion du réseau en garantissant l'unicité du dispositif de GRH. Il rend possible la coopération entre les membres (mise à disposition de personnel, formation interentreprises, ...) et l'évaluation / la comparaison des pratiques de GRH entre Organisations membres par la tête de réseau.

Les rôles et interventions de chacun des acteurs lors de ces processus peuvent être décrites par le tableau suivant.

On constate une répartition des tâches et des responsabilités dans la construction de l'acte de GRH entre les deux acteurs génériques du réseau (on aurait pu y adjoindre la gestion de son portefeuille de compétences par le professionnel). Une analyse de la GRH exclusivement en termes de situations prescrites et autonomes s'avère insuffisante ; en effet, la GRH résulte d'un partage interactif et contextuel des rôles entre les divers acteurs concernés et leurs objectifs spécifiques. A la tête de réseau de gérer les relations interorganisationnelles et les paramètres de conception collective, aux Associations de gérer les professionnels qu'ils recrutent, tout ceci autour des déterminants définis par le réseau (dispositif + situations de travail).

L'acte de GRH apparaît comme le produit de dynamiques structurantes et structurées. Si les situations de GRH des Associations sont déterminées par le dispositif et ses déterminants, elles le déterminent également par les compétences professionnelles nécessaires (professions et compétences concernées qui sont les objets du 'dispositif'). C'est ainsi que la tête de réseau se préoccupe de l'administration du personnel, déléguant au niveau local la charge de la gestion des compétences.

Les Associations interviennent dans la définition des agencements locaux, procédant aux adaptations structurelles, Sociopolitiques et Sociocognitives du dispositif de GRH (modèle théorique en œuvre) défini par la tête de réseau. Ces adaptations s'opèrent au sein d'une zone de liberté balisée par les indicateurs et les déterminants imposés par la tête de réseau (taux de la contribution à la formation continue, professions concernées, ...) ; elle se prévient ainsi d'écarts menaçants la cohésion interorganisationnelle et, finalement, l'unité du réseau. Tout comme, elle justifie de son positionnement (expert) et de sa fonction dans le réseau (position centrale dans les relations interorganisations).

La production conjointe, par les deux acteurs, des processus de contractualisation, standardisation et interaction dans la structuration de leurs actes de GRH assurent de la pertinence et cohérence de l'acte de GRH dans les perspectives d'interaction tête de réseau - Organisation constitutive, interactions entre Organisations. Elles fondent une représentation identique de la GRH, de sa finalité et contribution au projet partagé du réseau. Enfin, elles aboutissent à la pérennité de l'acte de GRH par la capacité d'innovation déléguée aux Organisations membres.

Cette communication voulait étudier les processus de structuration de l'acte de GRH au sein d'un réseau organisationnel de PMO. A partir des concepts de dispositif, situations et action de GRH, elle montre l'interdépendance de deux acteurs (les Organisations membres et la tête de réseau) dans la construction interactive des processus de contractualisation et de standardisation de l'action de GRH.

Références

- AMADIEU JF, «Organisation et travail», Paris, Vuibert, 1993.
ARGYRIS C, «strategy implementation : an experience in learning», *Organizational dynamics*, août 1989.
ATKOUF O, «la méthode de l'observation participante», Pp. 243-286 in CHANLAT A & alii, «La rupture entre l'entreprise», Paris, Organisation, 1989.

BATESON G, «Les catégories de l'apprentissage et de la communication», in «Vers une écologie de l'esprit - Tome 1», Paris, Seuil, 1980.

CROZIER M, «L'acteur et le système», Paris, Seuil, Collection Points essais, N° 248, 1990 (1ère édition en 1977).

DIVEREZ J., «Politiques et techniques de direction du personnel», Paris, EME, 1970.

FOMBRUN CJ, «Structural dynamics within and between organizations», *Administrative science quarterly*, N° 31, 1986, Pp. 403-421.

FRERY F, «L'entreprise transactionnelle», les journées de l'ANVIE, «La grande entreprise industrielle au tournant d'un siècle», 20/9/1994, Pp. 163-185.

GHIGLIONE R, BLANCHET A, «Analyses et discours et contenus d'analyse», Paris, Dunod, 1991.

GILBERT P, « Fonctions implicites des instruments dans le pilotage stratégique du changement en GRH », IAE Tours, Thèse de Doctorat, Directeur : Mme PIGANIOL-JACQUET, 1997.

GIRIN J, «L'analyse empirique des situations de gestion : éléments de théorie et de méthodes», In MARTINET AC, «Epistémologies et Sciences de Gestion», Paris, Economica, 1990.

GOGUÉLIN P, «Le Management psychologique des Organisations - Tome 3 Les outils généraux», Paris, EME, 1990.

HALL RI, «The natural logic of Management policy making : its implications for the survival of an organization», *Management science*, août 1984.

HARDY C, «Power and organizational development : a framework for organizational change», *Journal of General Management*, hiver 1994, Vol 20-2, Pp. 19-41.

JARDILLIER P., «La gestion prévisionnelle du personnel», Paris, PUF, 1972.

KOENIG G, «L'apprentissage organisationnel : repérage des lieux», *Revue Française de Gestion*, Juin 94, N° 99, Pp. 76-83..

LAWRENCE P & LORSCH J, «Adapter les structures de l'entreprise», Paris, Organisation, Les classiques EO, Deuxième tirage 1994.

LE MOIGNE JL, «Les épistémologies constructivistes», Paris, Seuil, Que sais je ?, 1996.

LECONTE P, «La construction des situations de gestion complexes - Le cas de la Gestion Prévisionnelle et Préventive des Emplois et des Compétences au sein d'un Réseau de Petites & Moyennes Organisations», Cahier de recherche, I.A.E. TOURS, 1996.

LOUART P, «Succès de l'intervention en GRH», Paris, Liaisons, 1995.

MALLET L, «Gestion prévisionnelle de l'emploi», Paris, Liaisons, 1991.

MINKES AL, «Process, conflict and commitment in organizational decision making», *Journal of General Management*, hiver 1994, Vol 20-2, Pp. 78-90.

MINTZBERG H, «Structures et dynamiques des Organisations», Paris, Organisation, 1991.

PETTIGREW A, «The character and significance of strategic process research», *Strategic Management journal*, vol 13, 1992, Pp. 5-16.

ROJOT J BERGMANN A, «Comportement et Organisation», Paris, Vuibert, 1989.

VON GLASERSFELD E, «Introduction à un constructivisme radical», Pp. 19-44, in WATZLAWICK P, «L'invention de la réalité - Contributions au Constructivisme», Paris, Seuil, 1992.

WATZLAWICK P, «Changements, paradoxes et psychothérapie», Paris, Seuil, Points, N° 130, 1981.

WEISS D, «Nouvelles formes d'entreprise et relations de travail», *Revue Française de Gestion*, Mars - avril 1994.

