

L'ECLATEMENT COMME PROCESSUS DYNAMIQUE : GENESE ET DEVELOPPEMENT D'UNE FONCTION RESSOURCES HUMAINES

Christian DEFELIX

Les observateurs de la gestion des ressources humaines (GRH) ont de quoi être perplexes devant la diversité, et souvent les contradictions, des interprétations faites du rôle et de l'importance de la fonction Ressources Humaines aujourd'hui. Selon les plumes, ces interprétations vont en effet de l'optimisme bon teint à la dénonciation des plus grandes difficultés. Ainsi, dans le registre optimiste, le magazine *Entreprise et carrières*¹ s'est fait récemment l'écho d'une enquête de la Cegos, dont les résultats attestent, selon lui, d'*une fonction toujours plus stratégique* », avec laquelle les entreprises investiraient sur un pilotage à moyen terme. A l'opposé, le quotidien *Le Monde*² souligne que « *la direction des ressources humaines est encore confinée à un simple rôle gestionnaire* », malgré l'existence d'un mouvement en faveur d'une plus grande reconnaissance de l'investissement dans les ressources humaines.

Nous partons de l'hypothèse que ces différences d'appréciations sont certainement le signe d'une réalité complexe à saisir pour évaluer la fonction Ressources Humaines aujourd'hui. Le positionnement de cette fonction ne serait ni homogène, ni clairement identifiable, et constituerait une réalité organisationnelle aux contours et aux logiques variables, voire contradictoires : c'est en ce sens que l'on peut parler d'« éclatement » pour la fonction Ressources Humaines. Différentes analyses de cet éclatement existent d'ores et déjà, qui sont relativement parcellaires et portent sur des aspects différents. De quel éclatement parle-t-on ? Et comment l'analyser ?

Notre propos est ici d'étudier, à la lumière d'un modèle d'analyse et de l'examen d'un cas, l'éclatement de la fonction Ressources Humaines comme un processus dynamique impliquant jeux d'acteurs mais aussi déplacement des conventions. Une revue de littérature nous aidera à construire le modèle d'analyse (I) ; puis la description de l'évolution d'une fonction Ressources Humaines au sein d'une organisation consulaire (II) nous permettra de mettre en oeuvre ce modèle (III).

I - Construction d'un modèle d'analyse :

l'éclatement de la fonction Ressources Humaines, au carrefour de plusieurs lectures

Au cours de ces dernières années, la littérature a caractérisé de différentes manières la réalité de l'éclatement de la fonction Ressources Humaines. Trois lectures ont notamment été proposées : statique inter-entreprises, statique intra-entreprise, et enfin dynamique, que nous privilégierons ici.

I) Une lecture statique et inter-entreprises de l'éclatement

Un certain nombre de travaux abordent, implicitement ou explicitement, l'éclatement de la fonction Ressources Humaines au travers d'une photographie de la diversité des pratiques selon les types d'organisations ou d'entreprises. Pour ces recherches, l'éclatement de la fonction Ressources

¹ « Où en est la fonction RH », *Entreprise et carrières*, mardi 25 février 1997.

² « Délaisser l'infirmerie de campagne au profit du pôle stratégique », *Le Monde des Initiatives*, mercredi 11 mars 1998.

Humaines signifie qu'on ne peut pas parler d'une fonction, car il y a, d'une entreprise à l'autre, des différences majeures dans l'organisation ou les activités de cette fonction. Dans ce premier ensemble, trois critères d'éclatement sont notamment pris en compte : la contribution à la performance de l'entreprise, le contenu et les activités de la fonction, le lien avec la stratégie.

Un premier critère est celui de la contribution à la performance de l'entreprise : les travaux consistent alors à répartir les entreprises en plusieurs familles, selon l'apport de la politique de Ressources Humaines aux résultats économiques d'ensemble. Ainsi, l'étude de J. Pseffer (1994) isole les cinq entreprises américaines les plus performantes entre 1972 et 1992 (Southwest Airlines, Wal-Mart, Tyson Foods, Circuit City, Plenum Publishing), et remarque qu'elles se distinguent par la manière dont elles gèrent leur force de travail : recrutement sélectif, sécurité de l'emploi, salaires élevés, actionnariat salarié, formation et promotion internes. Dans le même ordre d'idées, deux enquêtes plus récentes « discriminent » les fonctions Ressources Humaines selon l'impact de leur politique : une étude du Boston Consulting Group³, à partir de l'observation d'une centaine d'entreprises de différents secteurs entre 1987 et 1994, met à part les entreprises qui offrent les meilleurs gains pour les actionnaires, et fait ressortir une série de caractéristiques distinctives telles que l'effort de formation, un nombre réduit de licenciements, ou la reconnaissance par l'entreprise de la contribution des salariés. De même, pour le secteur particulier de la sidérurgie américaine, C. Ichniowsky, K. Shaw et G. Prennushi (1994) isolent 10% des entreprises, identifiables par la corrélation entre un même type de politique sociale - le « High performance work system »⁴ - et des résultats économiques significativement supérieurs au reste de l'échantillon.

Un deuxième critère est celui du contenu et des activités de la fonction : c'est par exemple l'approche de Francfort et al. (1995). Pour ces auteurs, ce qui est communément décrit sous l'appellation « GRH » (des pratiques participatives, une gestion des carrières, de la communication interne, une gestion des emplois et des compétences...) s'est en réalité peu diffusé dans la pratique, laquelle relève davantage d'un éclatement des modèles. Sur la base d'un échantillon de 81 entreprises françaises, les chercheurs repèrent, au moyen d'une analyse factorielle, une double opposition entre « gestion collective » et « gestion individuelle » d'une part, et entre « gestion stable et minimaliste » et « gestion offensive et instrumentée » d'autre part. Une typologie en cinq formes de gestion du personnel en est tirée, qu'on peut lire comme une classification des différentes figures prises par la fonction Ressources Humaines.

Un troisième critère est celui du lien avec la stratégie de l'entreprise : plusieurs segmentations et classifications existent, comme celle de C.-H. Besseyre des Horts ou celle de D. Thierry. Le premier (1988) distingue notamment les pratiques de GRH selon les types de stratégies : entrepreneuriale, croissance, profit, liquidation, retournement. De manière un peu différente, D. Thierry (1994) tente de discerner la place réelle de la fonction dans les stratégies d'entreprises, en distinguant quatre modèles : le modèle anticipation/adaptation (les choix stratégiques sont précis et stables, la fonction dispose de temps pour adapter les moyens humains) ; le modèle de l'utilisation optimale des moyens (stratégie économique imposée, souci de combiner au mieux les moyens disponibles) ; le modèle de l'optimisation du service au public (intégrant le coût mais aussi l'utilité sociétale du service rendu ou à rendre) ; et le modèle de la stratégie induite par les ressources humaines (étant données les ressources humaines disponibles, quelles activités développer ?).

³ Citée par *Entreprise et carrières* n° 376, du 25 février au 3 mars 1997, p. 2.

⁴ Ce « High performance work system » combine une sélection rigoureuse à l'embauche, un processus d'intégration élaboré, l'intéressement financier, une formation continue dense, l'entraînement à la résolution de dysfonctionnements, une polyvalence fonctionnelle, des groupes de travail, une transparence des résultats économiques et financiers, des réunions régulières ouvriers-cadres, et la sécurité de l'emploi.

2) Une lecture statique et intra-entreprise de l'éclatement

D'autres travaux de recherche situent l'éclatement de la fonction Ressources Humaines non au travers des différences existant d'une entreprise à l'autre, mais à l'échelle d'une organisation prise isolément. Ces recherches montrent que, dans une même entreprise donnée, la fonction Ressources Humaines ne présente pas des contours homogènes. On peut distinguer à cet égard deux types de lectures : les lectures organisationnelles et les lectures en termes de rôles et de logiques.

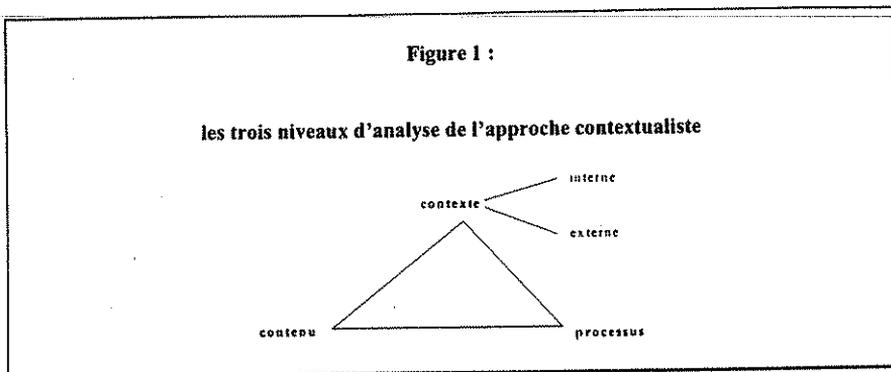
Les lectures organisationnelles, d'une part, insistent sur une facette particulière de l'éclatement de la fonction. Sur la base d'observations empiriques, elles décrivent et analysent la complexité de son organisation. Selon une décomposition possible entre des sous-fonctions « régaliennes » (exclusives du pouvoir central) et « prestations de service » (décentralisables et sous-traitables : Baron, 1993), il apparaît que le partage de la fonction avec les opérationnels est inévitable. Si cette question n'est pas nouvelle, elle prend un poids plus important aujourd'hui du fait de la nature même de la GRH (activité complexe, dont la fonction ne perçoit pas les besoins véritables) et de l'évolution des attentes de salariés, qui ne peuvent être satisfaites par une fonction centralisée (Igalens, 1996).

Les lectures en termes de rôles, de missions ou encore de logiques, d'autre part, mettent en lumière les tensions, voire les contradictions qui existent entre les différentes interventions de la fonction. On trouve ce souci du côté de sociologues se penchant sur les pratiques gestionnaires : pour D. Martin (1989), les membres de la fonction Ressources Humaines se trouvent affrontés à la construction de rôles encore mal définis, développent des représentations très différentes (depuis celle d'une fonction stratégique jusqu'à celle d'une fonction marginalisée), et sont placés de manière contradictoire entre une logique d'efficacité et la recherche d'une professionnalisation ; F. Piotet (1993) considère de son côté que le modèle de « développement social » (mise en place de nouvelles organisations, anticipation) est fragilisé par une contradiction entre des fonctions d'ordre et de mouvement. Le souci de repérer les champs de tension dans la fonction Ressources Humaines existe aussi du côté de recherches en sciences de gestion : D. Weiss et P. Morin (1982), s'interrogeant sur la nature des pouvoirs du DRH, distinguent un rôle multiforme d'organisateur, de conseiller, mais aussi de contrôleur ou de fournisseur ; plus récemment, P. Louart (1993) relève huit dilemmes ou tensions contradictoires de la GRH aujourd'hui, dont celui qui articule « organisation décentralisée /développement du contrôle », et qui s'applique particulièrement à la fonction en tant que telle.

3) Pour une lecture dynamique de l'éclatement

Le point commun aux deux familles de recherches précédentes est de se focaliser sur le ou les visages de la fonction Ressources Humaines à un instant donné. Une troisième famille de travaux, à l'inverse, privilégie une lecture longitudinale, ou à tout le moins intègre l'évolution de la fonction dans le temps. Ici, l'éclatement signifie la mutation, la diversification, voire l'hétérogénéisation croissantes de la fonction. Cette approche peut d'abord être liée au souci de développer l'histoire de la fonction, soit de manière détaillée (Fombonne, in D. Weiss éd, 1988), soit de manière synthétique : ainsi J.-F. Amadiou et J. Rojot (1996) soulignent-ils que dans la période récente - depuis 1982 - plusieurs mouvements affectent la fonction, à savoir aussi bien la relance de la négociation d'entreprise et de la participation que l'individualisation des relations de travail. Pour F. Bournois et C. Brooklin Deer (1994), le point d'arrivée de ces transformations est l'accroissement des contributions des DRH à l'égard de la ligne hiérarchique, et pourquoi pas à terme la disparition de la fonction en tant que telle.

L'approche dynamique de l'éclatement peut également être le fait d'une grille d'analyse particulière, mettant en avant la transformation des contextes et l'impact de cette transformation. C'est notamment le cas des travaux qui se réclament du contextualisme de Pettigrew (1985), comme ceux de L. Homero Silva Gutierrez (1993), sur la fonction Ressources Humaines au Brésil, ou de Agro et al. (1996), qui traitent de l'impact du « downsizing » sur la fonction. Rappelons ici rapidement que cette approche considère les cas de changement organisationnel à l'aune de trois variables (figure 1) : le contexte (environnement externe et interne), le contenu (domaines soumis à transformations), et le processus (actions, réactions et rétroactions au cours du temps).



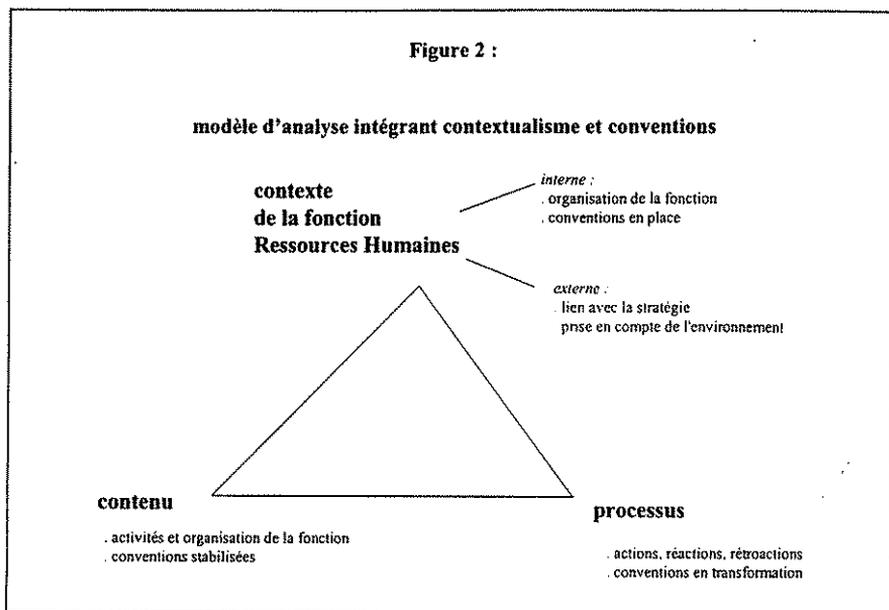
Cette dernière perspective retient ici notre attention, car elle nous semble pouvoir combiner les soucis d'investigation spécifiques à chacune des deux premières lectures que nous avons présentées :

- au sein de la première (lecture statique et inter-entreprises), l'accent sur les activités de la fonction se retrouve au travers du souci du *contenu* du changement, tandis que celui du lien avec la stratégie trouve sa place avec la prise en compte du *contexte externe* ;
- au sein de la deuxième (lecture statique et intra-entreprise), le repérage de l'organisation de la fonction est possible au travers du *contenu*, et l'évolution des différentes logiques peut prendre place dans l'analyse du *processus*.

Néanmoins, il nous semble intéressant de pouvoir compléter ce modèle avec les concepts de l'économie des conventions⁵. En effet, les transformations de la fonction Ressources Humaines, tant au niveau de la distribution de ses rôles que de la politique qu'elle conduit, peut être lue comme un processus de transformation des dispositifs cognitifs collectifs : la fonction Ressources Humaines, en évoluant, constitue un dispositif stabilisant certaines conventions, tout en cherchant elle-même, par l'énoncé de ses politiques, à mettre en place de nouvelles conventions d'effort. Toutes ces conventions peuvent se lire au niveau du *contexte interne* (où elles orientent les comportements), du *contenu* (par un certain nombre d'outils de gestion, les conventions sont soumises à transformation), et du *processus* (les conventions évoluent).

⁵ Avec le souci de sa mise en pratique pour étudier la gestion : cf. P.-Y. Gomez et G. Marion (1997). Brouwers et al. (1997) précisent que l'utilisation d'une démarche contextualiste fournit un cadre global d'analyse, dans lequel plusieurs explications peuvent venir s'intégrer pour enrichir la compréhension d'ensemble.

Enfin, nous proposons de lire l'éclatement de la fonction Ressources Humaines à l'aune du modèle suivant (figure 2). Ce modèle invite à l'analyse du contexte, du contenu et du processus de transformation, en lien avec les conventions et leur évolution.



II - Le cas d'une fonction Ressources Humaines naissante : un éclatement sur fond de crise

Nous présentons ici le cas d'une organisation de taille modeste, exposée à une profonde restructuration, et dans laquelle la fonction Ressources Humaines joue un rôle important. Les données de ce cas ont été collectées d'une part au moyen de l'observation participante, d'autre part grâce à l'analyse de documents internes : notes d'information, budgets, tracts syndicaux notamment. Un premier travail a consisté, par la reformulation ainsi que par la confrontation aux documents, à « épurer » le témoignage de l'observateur participant. Dans un deuxième temps, l'analyse a consisté, sur la base de matériau, d'abord à reconstituer une chronologie des événements (dimension processuelle), puis à mettre en perspective les éléments externes et internes à l'organisation (niveau « vertical » de l'analyse), et enfin à tenter de saisir les interrelations entre ces différents événements et éléments.

Commençons par restituer les principales charnières par lesquelles la fonction Ressources Humaines de cet établissement évolue : on assiste à la création de cette fonction, qui joue successivement un rôle de promotion du changement et un rôle de réduction des coûts.

1) La création d'une fonction Ressources Humaines

L'organisation étudiée est une chambre de commerce et d'industrie (CCI). Etablissements publics à caractère administratif, les chambres de commerce, après avoir traditionnellement œuvré dans l'investissement en infrastructures, la formation et l'assistance technique, connaissent un contexte en mutation : multiplication des acteurs locaux intervenant dans l'économie, professionnalisation forte du conseil et de la formation, restrictions budgétaires... Cette situation de changement concerne notamment la CCI de Bression-Montignac, qui emploie 330 agents au cœur d'une région à dominante rurale et dont le tissu économique est principalement constitué de petites et moyennes entreprises. Après 18 ans de responsabilités, le directeur général de la CCI cède sa place. Un nouveau directeur général, Pierre André, arrive au mois de mai 1991. Il désigne deux points faibles : le mauvais fonctionnement interne et les finances de la Chambre. Son discours, qui ne pratique pas la langue de bois, est remarqué. En novembre, voulant créer une Direction des ressources humaines et cherchant un collaborateur pour cette fonction, Pierre André se tourne vers le responsable des enseignements de gestion au Centre de Formation Professionnelle (CFP), René Croix.

Après plusieurs années de conseil dans des cabinets de conseil en Ressources Humaines, René Croix était devenu vacataire, puis permanent au CFP de Bression-Montignac. Au sein de cette école, sa mission était de développer les enseignements de gestion. Dans cette responsabilité, René Croix avait rencontré un certain nombre de difficultés, du fait des dysfonctionnements de la CCI et d'un soutien pour le moins réservé de la part de certains de ses collègues. Lorsque Pierre André lui propose de devenir son DRH, René Croix est vite séduit, aussi bien par cette nouvelle perspective professionnelle que par la personnalité du directeur général, avec lequel il se sent des valeurs communes, comme le respect des personnes et l'importance du management. René Croix prend ses fonctions le 1er mai 1992, sur la base d'une fiche de missions et d'un contrat moral : aider à accompagner la Chambre au meilleur niveau de compétence, de professionnalisme, mais aussi de respect des gens. Peu de personnes sont au courant, jusqu'à la présentation officielle de René Croix lors d'une réunion des chefs de service. Pour beaucoup, cette nomination engendre de la surprise, voire de la frayeur : les choses sérieuses vont commencer ! Il est vrai que René Croix, échaudé par les dysfonctionnements qu'il a vécus en tant qu'enseignant au CFP, arrive au poste de DRH avec *"l'envie de promouvoir le changement"*...

La première mission qui est confiée à René Croix est de mettre en place une "équipe terrain", c'est-à-dire une équipe chargée de parcourir le département afin d'être l'ambassadeur de la Chambre et, à terme, de concevoir des projets économiques locaux. René Croix doit affecter cinq ou six personnes de la Chambre à cette fonction. La personne qui est désignée pour conduire l'équipe est réputée, à l'intérieur de la Chambre, pour sa rigueur et son professionnalisme. Pourtant, l'offre n'attire pas énormément de candidatures, et le nouveau DRH ne parvient à composer une équipe qu'au prix d'une recherche volontariste.

Deux mois après son entrée en fonction, René Croix a terminé cette première mission. Il dresse également un diagnostic sévère du fonctionnement de la Chambre : pas de règles, pas de procédures, pas de tableaux de bords, des dispositions statutaires appliquées de manière irrégulière... Trois statuts existent en effet pour le personnel : le statut national des Chambres de commerce (les salariés consulaires), le statut d'agent public contractuel, et celui de salarié de droit privé (notamment dans les aéroports). De plus, cherchant à établir une classification, René Croix impulse des descriptions de fonction à établir par les salariés eux-mêmes.

2) Une fonction impliquée dans le pilotage du changement⁶ ...

A l'automne 1992, Pierre André demande à René Croix d'être le chef du projet "création de la direction du Service Economique". Il s'agit, pour cette nouvelle direction, de faire du développement économique local. Cette activité correspond à la nouvelle mission des Chambres de commerce, traditionnellement cantonnées à un rôle d'assistance technique. Derrière la création de cette nouvelle direction, c'est en fait toute la réorganisation des services centraux de la Chambre qui est en jeu. Un groupe de travail se met alors en place, avec des représentants du CFP, du secrétariat général, du service industrie, des relations internationales, ainsi qu'un consultant. En une série de réunions animées par René Croix, ce groupe propose l'organisation future des activités de développement économique. Le personnel de la Chambre, inquiet des futurs changements, est d'abord informé par une réunion plénière du directeur général, puis par des réunions d'information et de dialogue entre René Croix et le personnel.

Au sein de l'équipe de direction, une controverse naît alors entre René Croix et son directeur général. Selon ce dernier, la réorganisation doit se faire selon une logique managériale, c'est-à-dire en commençant par la nomination de nouveaux responsables, qui constitueraient eux-mêmes leur équipe. A l'opposé, René Croix préfère que le changement se fasse non "par appartements", mais en un seul mouvement. En fait, deux facteurs orientent le point de vue de René Croix. D'une part, les représentants syndicaux du SNOPC - syndicat spécifique aux Chambres de commerce - exercent des pressions pour que le changement se fasse en un seul mouvement, avec une publication de l'ensemble des nouveaux postes vacants. D'autre part, René Croix ne peut ignorer les contraintes juridiques propres aux Chambres de commerce, dans lesquelles le personnel est pour ainsi dire "propriétaire" de son emploi. Après de nombreuses discussions, l'option de René Croix est choisie, et on adopte la démarche suivante : détitulariser chaque agent, créer autant de nouveaux postes qu'il y a d'agents. et retitulariser les agents sur ces nouveaux postes. Un protocole d'accord est signé, dans lequel la direction s'engage à ne pas supprimer d'emploi ni à diminuer le niveau de rémunération des agents, ainsi qu'à conserver le libellé des emplois sur les fiches de paye, en attendant qu'une nouvelle classification intervienne.

Le calendrier de l'opération est très court, puisque le dispositif est conçu en deux mois, de septembre à novembre 1992. Au cours d'une demi-journée de travail, le personnel est conduit à travailler sur ce qui est indispensable au développement économique local ; un livre blanc regroupe ensuite l'ensemble des remarques du personnel. Puis un nouveau débat intervient en équipe de direction : René Croix propose de faire participer davantage le personnel sur cette réorganisation, tandis que Pierre André préfère moins de participation et plus de rapidité. René Croix "obtient" finalement la possibilité d'organiser pour l'ensemble des agents un séminaire de deux jours. Par petits groupes, les agents, à partir de documents tels que le cahier des charges élaboré par le comité de pilotage (nouveau métier, structure-cible, etc) ainsi qu'une note sur les orientations économiques du département, sont invités à discuter du nouveau métier de la Chambre : non plus de l'assistance technique (du conseil à l'intérieur des entreprises), mais l'organisation, avec de multiples partenaires, du développement économique local. C'est la première fois que le personnel est ainsi réuni, avec des mélanges entre les cadres, les assistants et les secrétaires. Le séminaire est donc une nouveauté pour la Chambre, et connaît un certain succès auprès du personnel. En parallèle, et comme le prévoit le protocole d'accord, René

⁶ La période suivante (consacrée à l'effort de réduction des coûts) pourrait également être vue comme le pilotage d'un changement, mais nous employons ici cette expression dans un sens plus organisationnel que financier, et avec une connotation volontairement positive.

Croix rencontre individuellement chaque agent, pendant deux à trois heures, sur son parcours professionnel et ses motivations, alors que les postes à pourvoir dans la nouvelle structure ne sont pas publiés.

C'est alors, en novembre 1992, qu'intervient une crise politique au sein de la Chambre. La PME que dirige le Président connaît des difficultés. Cette crise conduit à ajourner le projet de réorganisation, avec le motif officiel que les élus ne sont pas assez consultés. Lorsque le Comité Paritaire Local se tient, le président et les élus affichent d'ailleurs leur réserve quant au projet de réorganisation. Mais ils trouvent en face d'eux des représentants du personnel qui, à trois voix sur quatre, se prononcent pour le projet... Censé repasser en Assemblée Générale au mois de décembre 1992, le projet est finalement écarté par le président, qui donne en même temps sa démission. De nouvelles élections doivent donc être organisées.

Le nouveau président de la Chambre de commerce reprend vite à son compte l'analyse des promoteurs du projet de réorganisation. Un nouveau problème se pose alors : celui du choix du directeur de cette nouvelle direction du développement économique. En effet, le recrutement externe qui est lancé ne suscite pas de candidature spontanée. René Croix propose alors d'élargir la campagne de recrutement et de publier une annonce dans *Le Monde*, tandis que Pierre André préfère rechercher des candidats en mobilisant son réseau de connaissances. René Croix n'obtient pas gain de cause, et une personne est finalement recrutée par la méthode préconisée par le directeur général.

René Croix expose alors au nouveau directeur du service économique (DSE) l'état d'avancement du projet : la structure-cible, le processus d'affectation, les séminaires de discussion et les rencontres individuelles. Face à ce qui lui apparaît comme un projet tout ficelé, le nouveau directeur exige quatre mois de réflexion sur l'organisation qu'il souhaite. Cette réaction provoque un conflit avec René Croix, qui, lui, est prêt à publier les nouveaux postes, et souhaite achever l'opération au plus vite. Le DSE finit par accepter ce que lui présente le DRH, mais en y apportant sa touche, en redécoupant à la marge le nouvel organigramme. L'essentiel de la méthode prévue est donc maintenu : les nouveaux postes sont publiés, chacun des 48 agents concernés par la réorganisation fait acte de candidature, et René Croix entreprend une seconde série d'entretiens individuels avec les agents. La fin de la réorganisation a lieu au mois de mai 1993, et les déménagements de bureaux induits au mois de juin.

A ce moment, alors que le scénario initial prévoyait que chaque nouvelle équipe partirait des recommandations du cahier des charges pour élaborer, de manière participative, un projet d'équipe, le DSE se désintéresse de la réorganisation et décide de se consacrer à la recherche de fonds européens. Ses chefs de département se retrouvent pour ainsi dire isolés, sans grande expérience de management ; ils n'entreprennent pas l'élaboration de projets d'équipes, et ne font plus appel à René Croix, qui se retrouve ainsi sans prise sur la mise en place de la DSE. Ces difficultés de collaboration entretiennent peu à peu une tension sourde au sein de la Chambre. C'est finalement un événement mineur qui provoque une crise ouverte : à l'occasion de la réaffectation de l'assistante de Pierre André les syndicats déposent une pétition largement signée par le personnel, et envoyée à la presse ainsi qu'à des élus.

3) ... Avant de devenir un agent de la réduction des coûts

C'est dans ce contexte déjà mouvementé qu'on apprend que, pour la seconde année consécutive, la Chambre perd de l'argent. Pierre André demande à René Croix, au milieu de l'été 1993, de réfléchir à

l'éventualité d'un plan social, pour réduire la masse salariale et éviter la cessation de paiements et la mise sous tutelle prochaine de la Chambre. Or, les 48 personnes détitularisées à l'occasion de la création de la DSE ne sont pas encore retitularisées... René Croix tient donc à achever d'abord cette opération, et fait envoyer les lettres de retitularisation, sur la base d'un contenu approuvé par les représentants du personnel. Cependant, ces lettres provoquent une nouvelle vague d'inquiétudes, pour un motif apparemment anodin. Les libellés des fiches de paye, que René Croix s'était engagé à ne pas changer, sont parfois hors-statut ou obsolètes. Voulant les mettre à jour et surtout les mettre en conformité avec le statut, René Croix modifie finalement ces libellés, par exemple en substituant les mentions « secrétaires » à celles « d'assistantes », ou « rédacteur principal » à « conseiller ». Les réactions des agents sont alors très négatives, alors même que les indices de rémunération ne sont pas touchés : de très nombreux recours gracieux sont formulés devant le tribunal administratif au cours de l'été.

En août 1993, le président et le directeur général tentent, en vain, d'obtenir une aide financière du ministère de l'industrie. Le 2 septembre 1993 au soir, lors d'une réunion de bureau, Pierre André annonce officiellement sa décision de procéder à un plan social, et d'en prévenir le personnel dès le lendemain à 8 heures 30. 1994 se présente comme l'année où il s'agira absolument de redresser les comptes... René Croix doit constituer un plan social permettant de diminuer la masse salariale de 7 millions de francs, de manière à ce que, une fois versés 4 millions d'indemnités ou de pré-retraites, il reste 3 millions d'économies. Le plan est adopté ; il affecte une trentaine de personnes, dont onze par des pré-retraites. Annoncé le 3 septembre au représentants du personnel, le plan est examiné par des commissions paritaires et soumis à l'Assemblée générale.

Comme les pré-retraites n'existent juridiquement pas pour les Chambres de commerce, le dispositif que contient le plan social en élabore un équivalent, sous la forme d'une transaction avec les salariés concernés : la Chambre licencie ces derniers, et leur verse sous forme d'indemnités-chômage entre 60 et 70 % de leur rémunération jusqu'à la date initialement prévue pour leur retraite. Il s'agit d'un dispositif risqué : les transactions sont officiellement interdites dans les Chambres de commerce, et il n'est pas facile de convaincre les agents concernés. Une partie de négociation s'enclenche alors entre la direction et les onze salariés en question, qui sont en fait en situation de force, puisqu'ils peuvent revendiquer légalement ce qui est versé normalement aux licenciés économiques (le statut des Chambres de commerce prévoit des versements supérieurs au montage prévu par la direction)... Au cours de cette période, pas un jour de grève n'est organisé ; si, localement, les organisations syndicales tentent de déstabiliser la direction sur la question des licenciements secs, les représentants syndicaux nationaux, eux, après avoir fait des contre-propositions - en termes de baisse du temps de travail et des salaires - saluent la qualité du plan social.

En parallèle à cette négociation et cette exécution du plan social, la direction doit élaborer le nouveau budget. Une décision est prise pour ne pas augmenter les frais : celle de fondre en une seule direction les services en charge des ressources humaines, de l'informatique, des achats et du contrôle de gestion. Autrement dit, René Croix est chargé de créer une Direction Administrative et Financière (DAF)... Sans avoir les moyens de recruter un responsable. Le nouveau « DRH-DAF » met alors sur pied ce service avec les moyens du bord : il envoie un comptable se former en maîtrise de gestion, monte un service achats avec des stagiaires, confie à un cabinet la rationalisation de l'informatique, élabore un budget, installe un contrôle de gestion... Tous ces efforts portent leurs fruits, car en 1994 la Chambre renoue avec les équilibres financiers, et René Croix a le feu vert pour, cette fois, recruter un Directeur administratif et financier.

Cette accalmie financière n'exclut pas d'autres soubresauts. En effet, l'Etat prévoit une réforme du statut des salariés employés dans les Chambres de commerce. Cette réforme donne lieu à une négociation nationale, qui aboutit en mars, et fait l'objet d'une publication au Journal Officiel en août. Parmi les modifications introduites, on notera celle de l'article 23, qui prévoyait jusqu'ici un fort pourcentage d'augmentation (5%) tous les trois ans, ainsi que le plafonnement des indemnités de licenciements, qui atteignaient douze fois celles du Code du Travail. Cette réforme statutaire est l'occasion d'une heure de grève à la CCI de Bression-Montignac, le 18 novembre, suivie par 17 personnes.

Ainsi, au début de l'année 1994, René Croix est redevenu un « simple DRH » dans une Chambre de commerce profondément transformée. Certes, il continue d'avoir des ambitions pour son établissement : en particulier, "provoquer de l'air", c'est-à-dire à organiser des mobilités, détacher temporairement des agents qui iraient dans d'autres CCI, former de manière qualifiante et individualisée les salariés à potentiel... Mais, les turbulences étant plutôt derrière lui, René Croix entreprend un bilan rétrospectif :

- concernant les salariés de la Chambre, il remarque des signaux hétérogènes : pour la première fois, on observe des mobilités externes ; mais, dans le même temps, le médecin du travail lui confirme la persistance d'une inquiétude, repérable au travers d'une consommation accrue d'antidépresseurs et de tranquillisants. En somme, se dit-il, il y a une partie du personnel « qui suit », tandis que d'autres, les plus attachés à l'ancienne organisation, vivent le changement comme une exclusion. René Croix garde en particulier en mémoire le cas de ce comptable reclassé comme agent d'accueil à l'aéroport, qui, malgré tous les efforts de son DRH, vit sa reconversion comme une chute... ;

- concernant son propre rôle de DRH, René Croix se dit que la réduction des effectifs est finalement plus facile à conduire que la transformation des comportements au quotidien, et que son rôle de DRH est très ambigu : il est à la fois quelqu'un qui aide (au développement des compétences, du management...) et quelqu'un qui sanctionne et contrôle.

III - Analyse dynamique de la fonction Ressources Humaines à la CCI : une fonction au carrefour de plusieurs éclatements

La présentation de ces événements nous permet ici de retrouver plusieurs formes d'éclatement pour la fonction Ressources Humaines. Un rapide retour sur les trois périodes décrites nous aidera à analyser deux dimensions de cet éclatement : l'éclatement *de* la fonction elle-même, et l'éclatement *par* la fonction.

1) Trois périodes à distinguer

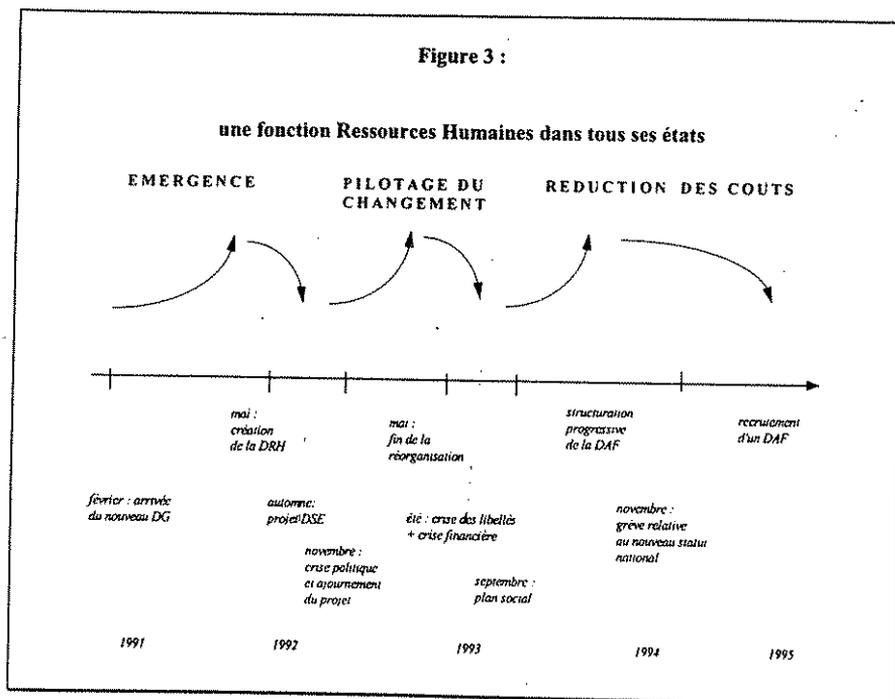
Le récit qui vient d'être fait isole, de manière conventionnelle, trois phases pour la fonction Ressources Humaines : son émergence, son action au service de la réorganisation, puis sa contribution à une restructuration. En reprenant les faits, on peut distinguer, au sein de chacune de ces phases, des états de « flux » et de « reflux » pour l'action de cette fonction Ressources Humaines, qui signalent des évolutions de forme et de fond :

- tout d'abord, au cours de la période d'émergence, le recrutement du titulaire de cette nouvelle fonction ainsi que ses premiers pas correspondent à une dynamique positive : les discours tranchent

par leur clarté et leur volontarisme ; le DG et le DRH partagent les mêmes options et forment un binôme soudé ; la première mission de ce dernier (composer une équipe capable de soutenir des projets économiques locaux) va bien au-delà du rôle administratif souvent dévolu aux responsables de personnel dans les petites structures. Mais au bout de quelques mois, les premières difficultés apparaissent : le recrutement interne est difficile, et le fonctionnement de la Chambre se révèle handicapé par l'absence d'outils de gestion ;

- ensuite, au cours d'une deuxième phase, centrée autour de la création d'une direction du service économique, on retrouve également deux mouvements. Dans un premier temps, la fonction Ressources Humaines a l'initiative du management de ce projet, par les méthodes qu'elle initie (groupe de travail, changements d'affectations simultanés, séminaire, rencontres individuelles de chaque agent). Mais dans un second temps, cette action de la DRH se heurte d'abord à une évolution du contexte (démission du président), puis à un désaccord avec le responsable du nouveau département ;

- enfin, au cours de la troisième phase, la fonction Ressources Humaines reprend un rôle très actif au moyen de la retitularisation du personnel, du plan social et de la mise sur pied d'une Direction administrative et financière. Une fois l'équilibre financier retrouvé et la DAF installée, la fonction Ressources Humaines retrouve son « format » et son périmètre d'action initiaux.



2) L'éclatement de la fonction Ressources Humaines : l'apport du modèle contextualiste

Les trois niveaux d'analyse du modèle contextualiste (contexte, contenu, processus) font ressortir dans ce cas les différentes origines de l'éclatement de la fonction elle-même :

- le contexte externe légitime non seulement la création d'une Direction des Ressources Humaines (impératif de modernisation), et l'évolution de ce contexte - en particulier le refus d'une aide financière par le ministère - contribue à la décision du plan social. On passe ainsi d'une fonction « au service de la modernisation » à une fonction « levier de la restructuration ». De même, le contexte interne (crise politique avec la démission du président, tension avec le nouveau responsable du service économique, contestations des libellés sur les fiches de paye) freinent l'action de la fonction, et favorisent l'éclatement de son efficacité ;

- le contenu du changement est multiple. Il s'agit d'abord de l'organigramme : apparition d'une DRH, réorganisation des départements... Il s'agit ensuite des contenus de la gestion : le nouveau Directeur général fait comprendre qu'il y aura une nouvelle stratégie, le nouveau DRH veut transformer les pratiques de gestion des ressources humaines, l'équipe de direction procède à un resserrement financier ;

- les processus sont également multiples. On observe des jeux d'acteurs : le nouveau DRH dispose à l'égard de ses collègues de marges de manoeuvre grâce à sa légitimité (il a la confiance du DG, et bénéficie de l'aura du consultant) et grâce à l'effet de surprise qu'il peut provoquer, du moins au début de son action. Puis le responsable du Développement s'affirme comme acteur à part entière, en tenant à modifier, même à la marge, les contours de son département, et en interprétant à sa manière sa mission par la suite. On observe également des identités professionnelles : les libellés qui figurent sur les fiches de paye ne sont pas de simples mots, mais cristallisent des représentations collectives des différents « métiers » d'une chambre de commerce. Le DRH réalise, au terme de cette expérience, que sa capacité à transformer une organisation est finalement limitée.

A l'aune de cette approche contextualiste, on discerne également les différentes figures de l'éclatement de la fonction :

- il y a d'abord l'éclatement des rôles dans le temps : la fonction Ressources Humaines, chargée initialement d'accompagner la Chambre vers davantage de « professionnalisme », voit ses généreux projets se dissoudre progressivement, pour devenir une instance de contrôle des coûts. En d'autres termes, le rôle valorisé de « pilote du changement », que les fonctions RH jouent effectivement dans certains cas (Commeiras, 1997), ne résiste pas aux nécessités de la restructuration ;

- il y a ensuite un éclatement progressif des acteurs qui revendiquent leur contribution à la GRH. En effet, lors de la création de la DRH, son responsable concentre les responsabilités : création d'une fonction, mise en place d'une « équipe terrain », participation active à la redéfinition de l'organigramme de la Chambre... Mais peu à peu, le DRH se heurte à plusieurs acteurs qui imposent leur orientation à la GRH : non seulement le responsable du service économique, qui diffère la publication des nouveaux postes de sa direction, mais aussi les syndicats, qui protestent contre une réaffectation, les agents, qui déposent des recours, et le directeur de la Chambre, qui décide le redressement des comptes et le plan social ;

- cet éclatement des acteurs provoque, enfin, un éclatement des possibilités d'action et des marges de manoeuvres pour la jeune direction des ressources humaines, comme en témoigne le constat de René Croix lui-même : il s'avère fort difficile de transformer une organisation.

Il est plus difficile de décrire, en revanche, un mouvement linéaire d'éclatement du périmètre organisationnel de la fonction Ressources Humaines. Certes, la nouvelle DRH démarre avec une vision et un périmètre d'action larges, pour se resserrer, comme nous l'avons vu, face à d'autres composantes ; mais, dans la troisième phase que nous avons observée, la fonction RH se recompose (au moins provisoirement) avec la fonction administrative et financière, de telle sorte que son périmètre organisationnel, loin de s'éclater, s'élargit. Il y a donc plutôt succession d'éclatement et de recomposition, voire d'élargissement.

3) L'éclatement par la fonction Ressources Humaines : l'apport des conventions

Le modèle que nous avons proposé pour l'analyse dynamique des transformations de la fonction Ressources Humaines ouvre également à la prise en compte des conventions. De fait, l'évolution de la fonction RH à la Chambre de commerce étudiée témoigne d'un rôle actif de cette fonction dans l'évolution des « conventions d'effort ».

Les moyens mis en oeuvre par la fonction RH pour faire évoluer ces conventions sont de l'ordre des énoncés et des dispositifs matériels. Du côté des énoncés, on note d'abord l'appellation même de René Croix (le terme de « directeur des ressources humaines » envoie un signal d'alignement de la Chambre sur les pratiques des entreprises), mais aussi sa présentation officielle en réunion des chefs de service et son « *envie de promouvoir le changement* », sans oublier les nouveaux libellés sur les fiches de paye ainsi que la valorisation de la mobilité interne et de l'employabilité du personnel. Les dispositifs matériels et de gestion complètent ces énoncés comme autant d'investissements de forme significatifs : l'appel à candidatures pour l'équipe terrain, la refonte de l'organigramme avec la création du service économique, le protocole d'accord permettant les mouvements de personnel, le séminaire participatif, le plan social, la mise en place d'un contrôle de gestion, la réforme statutaire...

Ce foisonnement des énoncés et des dispositifs est à l'origine d'une évolution notable des conventions d'effort, comme en témoignent les controverses multiples qui jalonnent les premières années de la nouvelle DRH : la nomination d'un DRH provoque surprise et appréhensions, le projet de réorganisation est ajourné, le responsable du service économique oriente son activité d'une manière non voulue par le DRH, les agents contestent les nouveaux libellés de leur fiche de paye... Une anecdote est significative de cette transformation douloureuse des conventions : le comptable qui devient, par nécessité, agent d'accueil à l'aéroport, juge son nouvel état moins « digne » que le précédent.

De fait, et en grande partie grâce à l'action multiforme de la fonction Ressources Humaines, les conventions d'effort se déplacent. La convention initiale incorpore des éléments de l'ordre civique - existence d'un statut, présence syndicale forte, mission de service public - et industriel - la Chambre doit être efficace dans ses prestations d'assistance technique. Le nouveau dirigeant s'appuie sur la fonction Ressources Humaines pour faire éclater cette convention : sans nier pour autant l'ordre civique (les discussions et négociations avec les représentants du personnel ne sont pas abolies), il clarifie les controverses dans un monde marchand : la Chambre se voit concurrencée par d'autres organismes, elle est au bord de la cessation de paiement, et elle doit désormais se comporter comme une organisation compétitive et « désirable » pour des clients à conquérir.

Conclusion

L'étude de la genèse et du développement d'une fonction Ressources Humaines nous a conduits à reprendre différentes lectures de l'éclatement que la littérature a mis en lumière : éclatement du contenu et des activités de la fonction, éclatement de sa configuration organisationnelle, éclatement des acteurs qui revendiquent leur participation à la gestion des ressources humaines. Mais, au-delà de ces figures déjà connues de l'éclatement, nous avons tenté d'insister sur deux aspects encore peu décrits et analysés : d'une part, le caractère évolutif, et même volatile, de cet éclatement, qui change de « figure » dans le temps (apport de l'approche contextualiste) ; d'autre part, le rôle moteur (même s'il n'est pas exclusif) de cette fonction dans un autre éclatement, celui des conventions qui orientent les comportements dans l'organisation.

Bien des limites dans cette étude invitent néanmoins à une élémentaire prudence devant ces conclusions. D'abord, l'ouverture théorique du cadre d'analyse contextualiste, si elle est prometteuse en matière heuristique, soulève la question de la compatibilité entre les différentes explications proposées ; dans notre présentation, cette compatibilité n'a pas été démontrée. Ensuite, l'étape cruciale de l'analyse, à savoir l'identification des inter-relations entre les éléments du processus et des contextes, reste peu guidée, et est donc subordonnée à l'interprétation de l'analyste. Enfin, s'agissant de notre recueil de données, un grand nombre d'informations nous est parvenu par le biais d'un observateur participant : cette méthode est soumise à des conditions de validité particulières.

Il reste que, malgré la singularité de l'organisation observée et de son contexte, une hypothèse peut être avancée pour une éventuelle généralisation de nos résultats : celle qui met en avant le poids du contexte, externe mais surtout interne, pour comprendre comment, dans des organisations de plus en plus nombreuses, la fonction Ressources Humaines se transforme presque fatalement en agent de la réduction des coûts. La confrontation de notre étude avec d'autres recherches permettra sans doute d'évaluer la pertinence de cette généralisation.

Références

- Agro, L. et al., « Restructuration des entreprises et transformation de la fonction Ressources Humaines : approche empirique », in Fericelli, A.-M. et Sire, B. (éd), *Performance et Ressources Humaines*, Economica, 1996, p. 48-67.
- Amadiou, J.-F. et Rojot, J., *Gestion des ressources humaines et relations professionnelles*, Litec, 1996.
- Baron, X., « L'organisation des fonctions centrales de gestion des ressources humaines », *Revue française de gestion*, janvier-février, 1993, p. 5-14.
- Besseyre des Horts, C.-H., *Vers une gestion stratégique des ressources humaines*, Les Editions d'Organisation, 1988.
- Ichniowsky C., Shaw K. et Prennushi G., « The impact of Human resource management practices on productivity », working paper, University of Pittsburgh, 1994.
- Bournois, F. et Brooklin Deer, C., « Les directeurs des Ressources Humaines ont-ils un avenir ? », *Revue française de gestion*, mars-avril-mai 1994.
- Commeiras, N., « La conduite du changement organisationnel, une nouvelle mission pour le directeur des ressources humaines : une illustration dans l'industrie métallurgique », p. 279-303, in Tremblay, M. et Sire, B. éd., *GRH face à la crise : GRH en crise ?*, Presses de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales de Montréal, 1997.
- Brouwers et al., *Management humain et contexte de changement. Pour une approche constructiviste*, Bruxelles, De Boeck Université, 1997.
- Fombonne, J., « Pour un historique de la fonction Personnel », p. 49-138, in Weiss, D. éd., *La fonction Ressources Humaines*, Les Editions d'Organisation, 1988.

- Francfort, I. et al., *Les mondes sociaux de l'entreprise*, Desclée de Brouwer, 1995.
- Gomez, P.-Y. et Marion, G., « La théorie des conventions en pratique », *Revue française de gestion*, janvier-février, 1997, p. 60-63.
- Homero Silva Gutierrez, L., *Les transformations de la fonction personnel : la contribution de l'analyse contextualiste*, thèse de doctorat, Institut des Sciences du Travail, Université catholique de Louvain, 1993.
- Igalens, J., « Tous DRH, la logique du partage de la fonction », in *Tous DRH*, Les Editions d'Organisation, 1996, p. 19-26.
- Pseffer, J., *Competitive advantage through people*, Harvard Business School Press, 1994.
- Louart, P. et le GRHEP, « Les champs de tension en gestion des ressources humaines », in Brabet, J. (éd), *Repenser la gestion des ressources humaines ?*, Economica, 1993, p. 165-212.
- Martin, D., « Gestion des ressources humaines : crise d'identité et gestion de la modernisation », *Revue française de gestion*, septembre-octobre 1989, p. 15-27.
- Pettigrew, A. M., *The awakening giant. Continuity and change in imperial chemical industries*, Oxford/New York, Blackwell, 1985.
- Piotet, F., « Stratégique ou biodégradable : la fonction Ressources Humaines », *Stratégies Ressources Humaines*, n°7, automne 1993.
- Thierry, D., « La place réelle des ressources humaines dans les stratégies d'entreprise », *Revue française de gestion*, janvier-février 1994, p. 43-48.
- Weiss, D. et Morin, P., éd., « Le directeur du personnel: grandeur ou servitude ? », p. 87-103, in *Pratique de la fonction Personnel. Le management des ressources Humaines*, Les Editions d'Organisation, 1988.

