

# La Gestion Prévisionnelle des Ressources Humaines et les « Nouvelles » formes organisationnelles

Patrick LECONTE

Conçu pour et par des Organisations intégrées, le modèle de référence de GPRH se trouve confronté à de nouvelles formes organisationnelles, les Organisations - réseaux et les réseaux organisationnels. Ces formes organisationnelles ne sont pas nouvelles quant à leur historicité, mais constituent une résurgence et une modalité d'adaptation des Organisations à de nouveaux contextes concurrentiels (LOUART 1996). Notre communication examine les implications des caractéristiques structurelles des Organisations - réseaux et des réseaux organisationnels pour le modèle et les pratiques de GPRH. Suivant en cela les axiomes de la théorie de la contingence structurelle des Organisations, elle souhaite discuter de la possibilité d'une extension du champ et du modèle théorique de GPRH aux nouvelles formes organisationnelles.

Après avoir rappelé les caractéristiques du modèle de référence de GPRH et son mode de raisonnement (I), nous présenterons la structure des nouvelles formes organisationnelles (II). Le troisième temps de cette communication confronte les nouvelles formes organisationnelles au modèle et conclue à la possibilité de son transfert moyennant la conduite de recherches complémentaires (III).

Ainsi, nous montrerons tout d'abord que le modèle de référence recourt à une conception séquentielle et instrumentale de la GPRH, suivant en cela les axiomes du paradigme Mécaniste à son origine. Le renouvellement de cette conception par le paradigme Organique a complexifié l'instrumentation par l'ouverture du modèle aux variables environnementales internes et externes. Deux corps théoriques complémentaires se sont alors structurés : le premier concerne la contingence intra - organisationnelle des pratiques de GPRH et postule l'existence de GPRH différenciées selon les intérêts des acteurs ; le second, préoccupé par la pérennité de l'Organisation, modélise les GPRH adaptées aux différentes stratégies et environnements organisationnels. Les caractéristiques structurelles des Organisations réseaux et des réseaux organisationnels soulignent la complexité de leurs environnements, internes et externes, qui paraît ignorée du modèle de référence de GPRH. Nous présenterons alors quelques pistes de recherche complémentaire.

## 1. LA GPRH, UN MODELE THEORIQUE CONÇU POUR DES ORGANISATIONS INTEGREES

La Gestion Prévisionnelle des Ressources Humaines recouvre les techniques et les pratiques d'adaptation des ressources humaines, abordées tant sur un plan quantitatif que qualitatif, aux évolutions internes et externes de l'Organisation. Son raisonnement est unique et peut être décrit par un modèle de référence (MALLET 1992), un méta - modèle. WATZLAWICK (1981) définit un méta - modèle comme un mode de raisonnement, qui analyse et approche les phénomènes systématiquement selon les mêmes points de vue.

Le modèle de référence de GPRH recourt à deux paramètres pour définir la GPRH : l'acteur organisationnel, qui en est responsable, et sa finalité prévisionnelle, cristallisée dans ses instrumentations.

- Le modèle de référence modélise la GPRH comme la mise en œuvre de ses préconisations (démarche de prévision, instrumentation) par un département spécialisé. Les activités de GPRH sont des séquences précises, des chaînes d'opération (phases), à réaliser successivement pour aboutir à un résultat efficace. Elles sont définies par les activités du département de 'Direction générale' (DIVEREZ 1970) ou 'Direction du personnel' (BRABET 1993), dont les compétences spécialisées

vont de pair avec la complexité croissante des techniques et des fonctions de GRH (théorie de la contingence).

• Les activités de GPRH résultent de l'intégration d'une perspective prévisionnelle dans les activités d'entretien et d'affectation du personnel (Gestion du personnel - FOMBONNE 1988, TERENCE 1993). La prévision réside en l'introduction d'une projection à long terme (horizon de dix à vingt ans avec un pas annuel - AFCET 1972) de la structure du personnel (âge, structure des postes). Elle est décrite par une instrumentation, une procédure constituée de cinq phases séquentielles : 1/ Dresser l'inventaire pour connaître les ressources actuelles [effectifs, postes, ...], 2/ Prévoir l'évolution des ressources, assortie d'une probabilité de réalisation, pour connaître les besoins, employer la simulation et l'optimisation (VERMOT-GAUD 1987), 3/ Evaluer les écarts entre le souhaité et le réel, 4/ Identifier les risques afin de maîtriser l'évolution de la sélection (description, classification, évaluation des postes, le recrutement, l'accueil et la période d'essai), de l'évaluation, de la valorisation et de la participation (MATHIS 1982), 5/ Concevoir des politiques de GRH régulatrices des écarts et optimisant les solutions.

L'objectif de prévision est double : aboutir, à court, moyen et long terme, à l'adéquation homme - poste de travail au niveau individuel et à l'équilibre effectif - besoins au niveau collectif (désigné comme « *la gestion intégrée* » JARDILLIER 1972). La gestion individuelle a pour cadre la recherche de l'adéquation parfaite entre l'individu recruté et les tâches à réaliser, décrites par la définition de poste, établies par l'Organisation. La gestion collective recouvre trois fonctions : la gestion prévisionnelle des effectifs, dont l'objectif est d'anticiper l'évolution de la structure du personnel (flux), la gestion prévisionnelle de l'emploi - des métiers ou des qualifications - centrée sur les compétences nécessaires à l'Organisation à court et moyen terme, et la gestion prévisionnelle des carrières, attachée au renouvellement des compétences clés de l'Organisation (MALLET 1992).

La finalité prévisionnelle de la GPRH réside dans son mode de raisonnement et dans son instrumentation. Les activités de GPRH décrivent une structure instrumentale, un corps de techniques destiné à instrumenter l'identification des besoins et des ressources en personnel, compétences, ... :

- 1) « *une structure des postes correspondant à un regroupement et à une hiérarchisation des différentes tâches à opérer,*
- 2) *une politique de promotion ou de carrières correspondant aux évolutions désirées pour les individus à travers les postes et compte tenu de leurs qualifications,*
- 3) *une prévision des effectifs pour les années à venir,*
- 4) *une politique et une prévision d'embauche » (AFCET, AGARD, BENAYOUN, BOULIER 1972),*
- 5) « *l'information, la discipline et les sanctions, la protection physique du personnel et les oeuvres sociales* » (DIVEREZ 1970). Ces activités caractérisent l'administration du personnel. Elles subsistent néanmoins au sein du modèle de référence.

Le modèle de référence de GPRH montre sa nature séquentielle et instrumentale. Le paradigme Mécaniste a conçu la démarche générale des techniques, qui procède par une recherche d'adéquation parfaite entre les ressources humaines et les besoins de l'Organisation. Les besoins de l'Organisation sont définis par la définition de poste, qui établit à la fois les tâches à réaliser et les conditions de leur réalisation. Le modèle de référence de GPRH organise la fonction ressources humaines par différentes activités séquentielles déduites de la variable clef 'poste de travail'. Puisque les causes précèdent les effets, il faut induire les causes optimisantes pour obtenir / récolter, le moment venu, les effets optimaux : « *la gestion prévisionnelle consiste à prendre des décisions notamment en matière de recrutement, de formation et de promotion du personnel, en fonction des besoins étagés dans le temps et non des besoins immédiats* » (MATHIS 1982). Cette perspective a

renouvelé la GRH, ajoutant à une fonction d'administration (FOMBONNE 1988) un rôle de co-producteur de l'efficacité de l'Organisation.

La GPRH est construite dans les Organisations par le respect de ses cinq phases et leur instrumentation autour d'une variable explicative unique, la définition de poste, que le modèle de référence présente comme des instruments universels. L'utilisation de ces techniques aboutit de façon intrinsèque à l'efficacité, puisqu'elle va « permettre à l'entreprise de disposer en temps voulu du personnel ayant les qualifications (connaissances, expériences, compétences et aptitudes) et la motivation nécessaires pour pouvoir et vouloir exercer les activités ou les fonctions et assumer les responsabilités qui se révéleront nécessaires, à tout moment, à la vie et à l'évolution de l'entreprise » (MATHIS 1982 p. 35).

Le renouvellement du modèle de référence de GPRH par le paradigme Organique (LE MOIGNE 1977) n'a pas modifié la logique intrinsèque de son raisonnement. Il a ouvert la GPRH à la stratégie, dont la fonction est d'adapter l'Organisation aux évolutions de son environnement mouvant, incertain et imprévisible (LAWRENCE et LORSCH 1994). La GPRH apparaît alors comme une structure d'adaptation d'une ressource particulière, la ressource humaine, aux évolutions de la stratégie et de l'environnement. La stratégie définit les modalités d'interaction de l'Organisation à son environnement. Elle détermine les métiers et les missions de l'Organisation et, à terme, la GPRH, les compétences et les effectifs nécessaires à sa pérennité. Les pratiques de GPRH apparaissent alors contingentes aux différentes stratégies organisationnelles, elles-mêmes déterminées par les configurations de l'environnement.

En conservant son ambition d'universalité (IGALENS 1996 évoque une logique d'empilement), la GPRH évolue vers plusieurs modèles universels contingents, dont la validité est limitée à des caractéristiques structurelles spécifiques. Elle est positionnée comme une fonction subalterne de réalisation de la stratégie. S'il y a contingence de la GPRH, ce n'est que par les retombées des choix stratégiques. La GPRH 'Organique' articule deux facteurs de contingence.

1/ Le premier développement s'intéresse à l'adaptation de la GPRH aux plans stratégiques de l'Organisation (perspective EXTRA - organisationnelle). Il prend pour point de départ la définition de la stratégie et en déduit la GPRH optimale. Les différents modèles se démarquent par les variables qu'ils prennent en considération. Certains modèles théoriques étudient les GPRH appropriées aux stratégies d'adaptation à divers degrés de stabilité et d'évolution de l'environnement externe (MATHIS 1982, GOLDEN et RAMANUJAM 1985, STONE & FIORITO 1986), d'autres s'intéressent plus particulièrement aux GPRH adéquates aux stratégies de croissance et de développement de l'activité (JARDILLIER 1972, ALPANDER 1989, WILS, Le LOUARN, GUERIN 1991), de performance économique (GALBRAITH 1993, DEWITT 1993, FREEMAN et CAMERON 1993, JENKINS 1994) ou de perfection de l'Organisation (IGALENS 1993, 1994).

2/ Le second développement de la théorie de la contingence structurelle dans les recherches en GPRH 'touche' à la réalisation de la stratégie (perspective INTRA organisationnelle). Son raisonnement repose sur le postulat que la stratégie organisationnelle ne sera réalisée que si les comportements des acteurs ne divergent pas des attentes de l'Organisation. Les modélisations de GPRH cherchent à éliminer la possibilité de comportements des acteurs divergents des attentes requises par la stratégie. Pour cela, elles considèrent que les comportements convergent avec les attentes de l'Organisation, si cette dernière applique les 'bons' stimuli. Ces modèles omettent les influences collectives sur les comportements individuels : ils considèrent que les comportements collectifs sont des additions des comportements individuels, négligeant les résultats de la psychosociologie et optant implicitement pour l'individualisme méthodologique. Deux ensembles théoriques se démarquent : Le premier ensemble recourt à une conception Sociopolitique de la GPRH ; il conçoit l'élaboration de la GPRH tantôt selon une approche didactique et pédagogique (ALPANDER 1982, BEER, SPECTOR, LAWRENCE, MILLS 1984, FOMBRUN, TICHY,

DEVANNA 1984), tantôt par la satisfaction des attentes de l'Organisation et des acteurs (marketing social interne - BEER, SPECTOR, LAWRENCE, MILLS, WALTON 1984, IGALENS 1993, PERETTI 1996, IGALENS 1997) ou encore par une approche culturelle (convergence des valeurs - ARMSTRONG 1992, SCHULER 1993). Le second ensemble ajoute aux dimensions Sociopolitiques une conception économique, c'est la démarche socio-économique, qui postule la convergence des comportements et des intérêts par le partage des gains financiers, symboliques, .. (SAVALL, ZARDET, ISEOR 1995a, 1995b) produits par la réduction des coûts cachés.

Plus que divergents, ces deux ensembles théoriques montrent leur complémentarité dans la construction d'une GPRH liée à la stratégie de l'Organisation, à son environnement, et garantissant des ressources humaines adaptées à ses options stratégiques. L'optimum organisationnel, défini par la complémentarité des perspectives intra et extra organisationnelle, est réputé atteint par l'application de la démarche séquentielle et linéaire du modèle de référence de GPRH. Le tout procède d'une démarche instrumentale où la GPRH établit les objectifs à atteindre pour réaliser l'optimum, et les techniques en assurent la réalisation par des mécanismes impersonnels de planification, de contrôle et d'ajustement. La théorie de la contingence structurelle des Organisations et le modèle de référence soulignent le rôle déterminant joué par les techniques de GPRH dans la Stratégie de l'Organisation intégrée.

L'émergence et le développement de formes organisationnelles « jointes » (réseau organisationnel) ou de nouvelles modalités d'organisation du travail (organisation réseau, encore désignée par organisation projet) questionnent l'application et, dès lors, la validité du modèle de référence pour des Organisations complexes impliquées dans des environnements qu'elles contribuent à créer. Après avoir défini les concepts d'organisation - réseau et de réseau - organisationnel, nous présenterons une lecture des défis qu'ils lancent au modèle de référence de GPRH et à ses évolutions organiques.

## **2. LE RENOUVELLEMENT DE LA REPRESENTATION STRATEGIQUE DE L'ORGANISATION PAR LE RESEAU**

Le développement des réseaux organisationnels et des Organisations réseaux interroge la validité du modèle de référence de GPRH, qui se fonde sur une Organisation universelle au fonctionnement rationnel et rationalisé par ses structures (dont les techniques). En comparaison avec l'Organisation intégrée,

- le réseau organisationnel est constitué par l'interdépendance et la réunion d'Organisations indépendantes juridiquement. C'est, par exemple, les relations de coopération durables établies dans le secteur industriel par une firme automobile et ses équipementiers. Cette relation se démarque de la sous-traitance par un projet commun (la conception d'une automobile) dont chacun contribue à la réalisation et sans lequel le projet ne peut aboutir. « Le dirigeant de l'organisation se borne à identifier un besoin et à concevoir une solution. Il recherche la combinaison d'acteurs et non plus de facteurs de production qui optimisera le profit » (CASTAGNOS 1995). Egalement désigné sous le vocable d'entreprise transactionnelle, « [C'est] une structure qui rassemble des entreprises capitalistiquement indépendantes au sein d'une même chaîne de valeur ajoutée. Chacune se spécialise sur ses compétences fondamentales ... 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). Elles « s'accordent pour harmoniser leurs plans et se fournissent ainsi réciproquement un certain degré de garantie sur leur conduite future » (DESREUMAUX 1996).
- les Organisations - réseau désignent des Organisations aux fonctionnements horizontaux. C'est notamment le cas des équipes de consultants transversales établies et configurées pour des missions –

l'intégration et le départ d'un consultant s'opère au gré des besoins spécifiques et de ses compétences clés. Le changement réside ici dans les structures internes de l'Organisation, caractérisées par « la création d'équipes multifonctionnelles en charge du développement [d'un projet], qui gèrent en parallèle ses différentes phases », par « une gestion attentive destinée à éviter toute complexité inutile non valorisée par le marché, [par] la tendance naissante à moins 'procédurer' le système selon les règles établies, de prendre acte du fait que la formalisation peut être une contrainte et que les méthodes devront être sensibles aux contingences et très flexibles » (WEISS 1994a p 38). DESREUMEAUX (1996) dessine une forme organisationnelle structurée selon des principes de réduction du nombre de niveaux hiérarchiques (structure plate avec éventail de subordination large), de prise de décision fondée sur l'expertise plutôt que sur la position hiérarchique, d'accroissement de la flexibilité par le développement de structures entrepreneuriales (analogues à des PME), de valorisation de l'autodiscipline et du fonctionnement participatif.

Dans les deux cas, l'Organisation gère des processus. Elle est présente dans des environnements incertains et instables, où l'Organisation doit être réactive (ZARIFIAN 1994) et proactive (façonner l'environnement), c'est à dire « rapprocher l'analyse des problèmes de la prise de décision et de l'action ». « Globalement, il s'agit de construire des structures souples, capables d'expérimentation et d'apprentissage, des structures réactives ou adaptatives » (DESREUMEAUX 1996 p. 90).

- Une structure réactive ou adaptative, car les Organisations - réseau procèdent d'une fragmentation du système productif par externalisation d'activités entre plusieurs partenaires organisationnels aux interactions et aux systèmes d'information liés. L'élasticité des structures organisationnelles et des systèmes de relations constitue les facteurs d'adaptation au marché (WEISS 1994a). Les stratégies sont adaptatives car les Organisations peuvent modifier rapidement la configuration du réseau, ajouter et / ou supprimer des modules organisationnels. « L'entreprise transactionnelle est son propre environnement : c'est une organisation marchéisée qui évolue dans un marché organisé, une organisation externalisée dans un environnement internalisé ... l'Organisation devient un marché et le marché devient une organisation » (FRERY 1994 p. 180). Chaque entreprise valorise ses compétences distinctives dans le réseau et les complète par les autres membres du réseau.

- Une structure capable d'apprentissage : L'environnement est incertain et imprévisible, ses évolutions sont brusques. L'Organisation - réseau intègre les contraintes et les opportunités de l'environnement en temps réel. Ses réactions veulent être simultanées aux évolutions de son environnement. « Les compétences les plus importantes pour la survie et le succès dans ce genre d'environnement incertain et fluctuant rapidement sont 1/ l'anticipation de la configuration de l'environnement, 2/ la formulation d'alternatives pour fonctionner efficacement dans des environnements changeants, 3/ l'implantation rapide et efficace de nouvelles politiques » (SIMON 1993 p. 134). Ses structures recourent, d'une part, à une capitalisation des connaissances des acteurs et leur partage dans l'Organisation et, d'autre part, à la mise en place de structures souples et flexibles. Prenant pour exemple le secteur automobile et l'évolution de la structure de Renault, MOISDON et WEIL (1992) identifient deux défauts des structures fonctionnelles que l'Organisation réseau (désigné par structure projet) : la séquentialité et le cloisonnement. Les Organisations réseaux recourent à une coordination horizontale plutôt qu'à une planification centralisée. Elles développent une compétence organisationnelle et une base de connaissances, indispensables pour renouveler leurs comportements. Simultanément, elles apprennent à gérer leur processus d'apprentissage, c'est à dire « savoir saisir les signaux en provenance de l'environnement, leur donner un sens et organiser le consensus autour des plans d'action à adopter » (WEISS 1994a).

L'Organisation - réseau, qu'elle soit perçue selon une perspective, extra - organisationnelle, d'articulations d'Organisations indépendantes juridiquement, ou selon une perspective intra -

organisationnelle, d'organisations multifonctionnelles des activités, marque une évolution de la représentation des Organisations, dont on peut rechercher les implications en matière de GPRH.

### **3. QUESTIONS POSEES PAR L'ORGANISATION - RESEAU ET LE RESEAU ORGANISATIONNEL AU MODELE DE GPRH**

Le modèle de référence de GPRH montre un modèle séquentiel et normatif, techniciste et instrumental, dont la gestion repose sur la structure formelle de l'Organisation (définition de poste, gestion des effectifs, métiers, carrières, ...).

Les Organisations réseaux et les réseaux organisationnels rompent avec trois principes de l'Organisation bureaucratique : une définition rationnelle et souvent étroitement spécialisée des postes de travail, une ligne hiérarchie conçue comme un processus de régulation et de coordination des activités (DESREUMAUX 1996). Les paramètres de coordination et de conception de l'Organisation réseau ne résultent pas d'une standardisation par les procédés ou par le résultat (MINTZBERG 1995), ils proviennent d'une standardisation des compétences, que celle-ci soit obtenue par la standardisation des qualifications (bureaucraties professionnelles) ou des métiers (adhocratie).

La première conclusion de l'analyse structurelle des Organisations - réseau concerne la contingence des pratiques de GPRH. **Le degré de complexité de l'activité de l'Organisation, c'est à dire ses niveaux de standardisation et de prévision des tâches, est un facteur de contingence des pratiques de coordination, et, au-delà, de GPRH.** En effet, il détermine le degré d'autonomie de chaque professionnel dans ses situations de travail, puisque l'hypothèse d'une complexité de l'activité rend difficile le contrôle par l'Organisation (exemple : l'évaluation, de l'efficacité et de l'efficience, du travail des travailleurs sociaux), tandis qu'une activité 'simple' peut être décrite exhaustivement par une définition de poste. L'abandon de la notion de poste, compris comme un ensemble de tâches requises et dont la réalisation est prescrite par l'Organisation, requiert une structuration de la GPRH sur d'autres variables. VELTZ et ZARIFIAN (1993a, 1993b, 1994) proposent les concepts « d'événement » fluctuants et de « communication », qu'ils associent à la compétence collective. Le degré de complexité détermine également la nature des compétences : la complexité entraîne une réaction simultanée au phénomène selon une démarche d'essais - erreurs, tributaire de la base d'expérience et d'apprentissage de l'acteur.

Les implications pour la GPRH sont centrées autour du concept d'apprentissage : la GPRH a pour fonction de développer et perpétuer les compétences, les connaissances et, dès lors, les apprentissages individuels. Le tout vise le développement des capacités d'adaptation de l'Organisation à son environnement, voire même, des capacités d'innovation, c'est à dire de structuration / façonnage de l'environnement aux structures de l'Organisation (impacts sur la concurrence, sur le marché, ...). Les groupes transversaux, projets, multidisciplinaires, ... n'ont pas vocation à réaliser eux-mêmes des tâches d'étude et de production. Leurs rôles consistent à assurer la cohérence globale du projet et la coordination entre les intervenants des différentes directions techniques. Ils constituent des groupes de pilotage de projets, sous-traitant l'exécution à des services fonctionnels. Ils cherchent à optimiser l'affectation et l'utilisation des ressources en accélérant la circulation de l'information et en mobilisant les acteurs sur les axes prioritaires. MOISDON et WEIL (1992) prennent, pour exemple, la conception d'un véhicule automobile. Activité complexe, elle nécessite d'articuler différentes tâches, différentes compétences, impliquant différents acteurs, équipes, établissements, ... internes ou externes (partenaires) à l'Organisation. Les compétences des acteurs sont dès lors déterminantes pour la sous-traitance et l'efficacité du projet ; elles se développent par et au fil des apprentissages générés par l'avancement du projet.

L'Organisation - réseau repose sur l'interdépendance entre efficacités individuelles et collectives, maillons et déterminants du processus géré par le réseau ou l'Organisation - réseau. Ainsi, d'une gestion de la compétence individuelle, la GPRH passe à une gestion des compétences collectives de l'Organisation. Sa fonction est alors de développer et de perpétuer les compétences, les connaissances et les apprentissages organisationnels, entendus comme le partage d'éléments entre les différents acteurs, individuels et collectifs, composant l'Organisation (WEICK 1984, 1993, 1995). La complexité des missions, des activités, des environnements des Organisations - réseau requiert une prise en charge multidisciplinaire, regroupant en équipes, en projets, ..., autour d'une finalité partagée, des professionnels aux compétences différentes. « La coordination est assurée par itérations successives, laissant aux opérateurs une initiative importante dans la gestion des événements réels ... qui suppose une compétence collective, une capacité de communication et de résolution des conflits ou divergences locales » (AMADIEU et CADIN 1996). C'est, de notre point de vue, la signification et la finalité des actions de formation – action transversales à des professions, des métiers, des établissements ou des équipes. La posture du département spécialisée de GRH, lorsqu'il existe, évolue d'une fonction centralisatrice à une fonction d'émulation, de conseil et d'assistance, des acteurs, individuels et collectifs, dans leurs situations de travail. Elle recourt à des opérations de formation, de mobilité, de concertation, transversales aux différents établissements composant l'Organisation (LECONTE 1998).

L'Organisation - réseau mobilise des compétences collectives et contribue simultanément à leur production. Le travail en équipes multidisciplinaires développe les capacités de relation, d'interaction, de collaboration des acteurs sur des projets partagés (WEISS 1994a). Elle est dès lors à la fois processus d'apprentissage et apprentissage. « *En remplacement d'une fonction établie par l'Organisation et codifiée dans une définition de poste, les nouvelles formes organisationnelles montrent une fonction définie par la tâche à réaliser au moment et à la situation de travail de l'opérateur* »<sup>1</sup> (VICTOR et STEPHENS 1994).

Dans de telles Organisations, certaines fonctions stratégiques de la GRH se voient renforcées :

- La gestion du savoir et des compétences organisationnelles par la constitution d'équipes multifonctionnelles (WEISS 1994a) à même de collaborer et de coordonner les actions de leurs membres dans la réalisation d'un objectif commun. Ce nouveau mode d'organisation induit une gestion des compétences de l'équipe projet, transcendant les clivages entre services fonctionnels et opérationnels, l'opposition entre individu et collectif, et stimulant simultanément le développement de l'expertise de chaque professionnel sur son métier. Prenant appui sur l'analyse du développement du projet du véhicule Renault - Twingo, MIDLER (1995) évoque une augmentation de l'expertise de chaque professionnel, où l'abandon d'un mode d'organisation fonctionnel induit, plutôt qu'une dilution des compétences spécifiques de chaque professionnel, une augmentation de son expertise, c'est à dire de sa capacité à intervenir sur son métier et à réguler, ajuster, son action à celle de professionnels aux compétences et univers de signification différents. Par extrapolation, les travaux de WEICK (1993), avec DAFT (1984), montrent que l'efficacité, de telles Organisations, réside dans la structuration et le partage d'une représentation commune de l'objectif poursuivi.

- L'identification des compétences et des professionnels critiques pour l'achèvement des projets. D'un point de vue technique, cette fonction de la GPRH concerne le développement d'un Système de Gestion de base des compétences disponibles, tant individuelles que collectives (métiers, professions, ...). Diverses compétences paraissent déterminantes pour la réussite du projet.

---

<sup>1</sup> « Instead of a role anchored by the organization and codified in a job description, the new forms are offering a rôle defined by the task of the moment and location of the worker ».

1/ La capacité des acteurs à nouer et entretenir des réseaux relationnels avec d'autres acteurs à même, par leurs compétences critiques, de contribuer au projet est essentielle, car elle constitue un préalable au groupe - projet.

2/ Les compétences relationnelles et pédagogiques des acteurs, complétant l'expertise technique développée sur le métier de base, agissent sur l'efficacité du projet et de la structure collective.

3/ L'autonomie, l'autodiscipline, les compétences d'organisation du travail et de gestion du temps déterminent l'efficacité dans la conduite du projet. Les compétences de management de projet requièrent la construction des méthodes et des indicateurs d'évaluation spécifiques de l'avancement du projet (MOISDON, WEIL 1992).

- L'entretien d'une vision organisée (organigramme) de la structure de l'Organisation, évitant les risques d'une désagrégation de l'Organisation en flots de projets, contrôlant la cohérence et la pertinence des différents projets et assurant l'intégration des projets par et dans les missions organisationnelles. L'organisation par structures projets sous-tend des structures construites selon un cycle de composition, décomposition, recomposition, et produit le risque d'une disparition de l'Organisation en tant que structure organisée, visible, interlocuteur, .... La GPRH a alors pour mission de tenir et de communiquer une carte des projets en cours, non seulement en direction des personnes ne participant pas à des groupes projets, mais aussi vers les participants aux équipes projets.

Les groupes projets produisent l'Organisation, et n'en constituent pas qu'une modalité contingente d'organisation du travail. Les acteurs apprennent à travailler ensemble, construisent une représentation, transversale aux différentes fonctions / départements, de l'organisation. Ils capitalisent leurs compétences et les nouent par des mécanismes d'ajustement mutuel. La fidélité du personnel apparaît alors déterminante, puisque toute rotation du personnel se transforme en une perte de compétence collective (groupe - projet et Organisation) et de nouveaux temps d'apprentissage. De même, la communication aux acteurs (VELTZ et ZARIFIAN 1993a 1993b 1994) répond aux objectifs d'implication, de responsabilisation et d'appropriation des missions de l'Organisation et des groupes projets. Une seconde fonction de la communication touche au partage et à la démultiplication des apprentissages individuels dans les collectifs.

- Sous sa phase extrême de changement de structures, l'organisation apprenante induit que la GRH accompagne l'évolution d'une structure fonctionnelle à une structure matricielle apprenante, contribuant à l'appropriation par l'encadrement de ses nouvelles fonctions de chefs de projets (animation et régulation du fonctionnement du projet, élaboration du groupe - projet par identification des compétences critiques, ...) et l'évolution de ses rôles hiérarchiques. « L'encadrement jouait surtout le rôle de 'super - expert', corrigeant la copie des subordonnés ... [Avec l'organisation projet.] il intervient moins directement. Il doit assumer un rôle d'animation et de développement de la compétence des agents. Rôle d'autant plus important et difficile que l'éparpillement sur les projets le moins naturel » (MIDLER 1993). Il convient également que les acteurs adoptent les nouvelles fonctions de l'encadrement, sans quoi leur participation au projet s'en trouverait menacée.

- La conception de GRH différenciées selon les projets et les professionnels impliqués ou non dans des groupes projet. Les professionnels, impliqués dans des groupes projet, appartiennent à des métiers dont les compétences sont stratégiques pour l'Organisation, car elles recouvrent en partie ses missions et ses métiers. La GPRH devient individualisée et, en partie, délocalisée au niveau du groupe - projet, avec pour variable de décision, le métier, le projet, et cesse de se référer à la fonction de référence de l'acteur (production, marketing, ...). La GRH est pro-active. Le déroulement du projet et l'implication des acteurs produit simultanément des besoins en compétences. Les décisions et actions

de GPRH sont concomitantes à l'évolution du projet. « Les opérations sont réalisées en parallèle et non plus en séquence linéaire » (AMHERDT, ZU 1997).

- La gestion des groupes projets éphémères et la ré-intégration, une fois le projet achevé, des professionnels au sein de leurs départements originels. L'Organisation en groupes projets pose la question de la formation d'une représentation cohérente de l'Organisation, de ses missions et de ses métiers, puisque le projet n'a eu d'impact que sur les représentations des acteurs qui y ont participé, restant sans impact sur les professionnels 'attachés' à leur département. Des mécanismes de démultiplication de l'apprentissage sont alors à envisager, permettant l'information des seconds par les premiers.

- Les groupes projets induisent une évolution de carrière au mérite, au résultat, et non plus une progression catégorielle, collective, déterminée par un taux directeur. La rémunération et développement de la compétence collective.

## CONCLUSION

Notre recherche désirait confronter le modèle de référence de GPRH à de nouvelles formes organisationnelles. Après en avoir présenté le raisonnement et les concepts, elle a montré que ce dernier est instrumental. Il obéit à une rationalité substantive, qui postule l'efficacité de la GPRH par la mise en place d'une procédure et d'une instrumentation spécifiques, adaptées aux caractéristiques structurelles des Organisations.

Le développement de nouvelles formes organisationnelles montre des structures spécifiques. Il pose alors les questions de la validité et de la transférabilité du modèle de référence à ces nouvelles formes organisationnelles. Suivant, en cela, la théorie de la contingence structurelle, nous avons rappelé les caractéristiques structurelles des Organisations réseaux et des réseaux organisationnels pour identifier les recherches complémentaires nécessaires à des GPRH dans ces Organisations. Leurs structures organisationnelles mettent en exergue le degré de complexité de leur activité, qui induit une organisation flexible dans le temps et l'espace. L'apprentissage est à même de construire la GPRH de ces Organisations évolutives. D'une part, il fonde les mécanismes de coordination horizontale inhérents aux groupes projets. D'autre part, il est objectif et moyen de GPRH : objectif, car il soutient la pérennité de l'Organisation par la capitalisation des apprentissages de ses acteurs individuels et collectifs ; moyen, car il déduit de nouvelles modalités de GPRH centrées sur l'élaboration et le fonctionnement des groupes projets.

---

## Bibliographie

---

- BENAYOUN R & BOULIER C (1972), « *Approches rationnelles dans la gestion du personnel (réflexions et expériences)* », Paris, Dunod, AFCET.
- ALPANDER G (1982), « *Human resources Management planning* », New York, AMACOM, 1<sup>ère</sup> édition.
- ALPANDER G (1989), « *Pour une gestion stratégique des ressources humaines* », Paris, Chotard et associés éditeurs.
- AMADIEU JF, CADIN L (1996), « *Compétence et Organisations qualifiante* », Paris, Economica, Gestion Poche.
- AMHERDT CH, SU Z (1997), « Vers une gestion renouvelée des ressources humaines dans les organisations virtuelles », *Revue de GRH*, Septembre - Octobre, Pp.14-26.
- ARMSTRONG M (1992), « *Human resource Management strategy and action* », Londres, Koganpage.
- BEER M, SPECTOR B, LAWRENCE PR, MILLS DQ, WALTON RE (1984), « *Managing human assets* », New York, the free press.
- CASTAGNON JC (1995), « Les structures virtuelles d'entreprises - une innovation menaçante pour l'emploi », *Revue de GRH*, N° 17, Novembre, Pp. 37-53.
- CHAMBRIER L (1997), « GRH dans les nouvelles organisations : crise ou nécessité de penser l'autonomie de la GRH ? », In *Congrès de l'Association Francophone de GRH*, Montréal, Pp. 149-162.
- DESREUMAUX A (1996), « Nouvelles formes d'organisation et évolution de l'entreprise », *Revue Française de Gestion*, Janvier - février, Pp. 86-108.
- DEWITT RL (1993), « The structural consequences of downsizing », *Organization Science*, vol 4 N° 1, Pp. 30-38.
- DIVEREZ J (1970), « *Politiques et techniques de direction du personnel* », Paris, EME.
- FOMBONNE J (1988), « Historique de la fonction ressources humaines - Des prémices de l'administration au management des ressources humaines », Pp. 55-166, dans WEISS D & Al., « *La fonction ressources humaines* », Paris, Organisation.
- FOMBRUN CJ, TICHY N, DEVANNA MA (1984), « *Strategic Human Resource Management* », John Wiley Sons, 1984.
- FREEMAN SJ, CAMERON KS (1993), « Organizational downsizing : a convergence and reorientation framework », *Organization science*, Vol 4 N° 1, Pp. 10-26.
- FRERY F (1994), « L'entreprise transactionnelle », Journée de l'ANVIE, « *La grande entreprise au tournant du siècle* », 20/9/94, Pp. 163-185.
- GALBRAITH J (1992), « Positioning HRM as a value-adding function : the case of Rockwell International », *Human Resources Management*, vol 31 -4, Pp. 287-300.
- GOLDEN KW et RAMANUJAM V (1985), « Between a dream and a nightmare : on the integration of the HRM and strategic planning processes », *Human Resource Management*, N° 24. Pp. 429-452.
- IGALENS J (1993), « Images de la GRH dans le discours de la qualité », Pp. 143-161 dans BRABET J & Al., « *Repenser la GRH ?* », Paris. Economica, Gestion.
- IGALENS J (1994), « *Audit des ressources humaines* », Paris, Liaisons, Option gestion, 2<sup>ème</sup> édition.
- IGALENS J (1996), « Préface, tous D.R.H. la logique du partage de la fonction », Pp. 19-26 dans JM PERETTI & Al., « *Tous D.R.H.* », Paris, organisation.

- IGALENS J (1997), « Segmentation sociale et GRH », Pp. 2980-2989 dans *Encyclopédie de Gestion*, Paris, Economica, Tome 3.
- JARDILLIER P (1972), « La gestion prévisionnelle des emplois », Paris, P.U.F., Collection supérieure.
- JENKINS A (1994), « Decline and downsizing strategie - remarks on the idea of best practice », Communication au colloque « *Sciences de gestion et problèmes de l'emploi* », IAE Lille, Septembre.
- LAWRENCE P & LORSCH J (1967), « Organization and environment : differenciation and integration », Boston, Harvard University press, traduit en « *Adapter les structures de l'entreprise - intégration ou différenciation* », Paris, Organisation, 2<sup>ème</sup> tirage 1994.
- LOUART (1996), « L'apparente révolution des formes organisationnelles », *Revue Française de Gestion*, Janvier - Février, Pp. 74-85.
- LECONTE P (1998 à paraître), « *Le processus de structuration des techniques de GPRH - Le cas des Organisations complexes* », Thèse de Doctorat, IAE Tours.
- LE MOIGNE JL (1977), « *La théorie du système général - théorie de la modélisation* », Paris, PUF.
- MALLET L (1992), « *La Gestion Prévisionnelle de l'emploi* », Paris, Edition Liaisons, Collection Gestion.
- MATHIS L (1982), « *Gestion prévisionnelle et valorisation des ressources humaines* », Paris, Organisation.
- MIDLER (1993), « La révolution de la Twingo », *Gérer et Comprendre*, Juin, Pp. 28-39.
- MIDLER C (1995), « Une affaire d'apprentissage collectif », *L'Expression management review*, Mars, Pp. 71-79.
- MINTZBERG H (1995), « *Structure et dynamique des organisations* », Paris, Organisation, 10<sup>ème</sup> tirage.
- MOISDON JC, WEIL B (1992), « L'invention d'une voiture, un exercice de relations sociales », *Gérer et Comprendre*, Septembre, Pp. 30-41.
- PERETTI J.M. & Al. (1996), « *Tous DRH* », Paris, Organisation.
- SAVALL H, ZARDET V (1995a), « *Maîtriser les coûts cachés et les performances cachés* », Paris, Economica, Gestion.
- SAVALL H, ZARDET V (1995b), « *Ingénierie stratégique du roseau* », Paris, Economica.
- SCHULER RS (1993), « SHRM : linking the people with the strategic needs of the business », *Organizational dynamics*, vol 21-1, Pp. 28-32.
- SIMON HA (1993), « Strategy and organizational evolution », *Strategic Management journal*, Vol 14, Pp. 131-142.
- STONE TH, FIORITO J (1986), « A perceived uncertainty model of human resource forecasting technique use », *Academy of management review*, vol 11-3, Pp. 635-642.
- TERENCE (1993), « Eléments d'histoire de la fonction Personnel en France », dans « *Encyclopédie des ressources humaines* ». Tome I, Paris, Organisation.
- VELTZ P, ZARIFIAN P (1993a), « Vers de nouveaux modèles d'organisations ? », *Sociologie du travail*, N° 1/93, pp. 3- 25.
- VELTZ P, ZARIFIAN P (1993b), « La crise du modèle de l'opération ». Paris, *Cahiers Français*, Juillet - Août, N° 262, La documentation Française.
- VELTZ P, ZARIFIAN P (1994), « De la productivité des ressources à la productivité par l'organisation », *Revue Française de Gestion*, Janvier - Février, Pp. 59-66.
- VERMOT GAUD C (1987), « *Prévoir l'emploi et gérer les carrières individuelles : méthodes et techniques de gestion prévisionnelle* », Paris, Organisation.

- WATZLAWICK P & AI. (1981), « *Changements, paradoxes et psychothérapie* », Paris, Seuil, Coll. Points essais, N° 130.
- WEICK KE (1993), « Collective mind in organizations : heedful interrelating on flight decks », *Administrative Science Quarterly*, N° 38, Pp. 357-381.
- WEICK KE (1995), « *Sensemaking in Organizations* », Londres, Sage publications.
- WEICK KE, DAFT RL (1984), « Toward a model of organizations as interpretation systems », *Academy of Management Review*, vol 9 -2, Pp. 284-295.
- WEISS D (1994a), « Nouvelles formes d'entreprise et relations de travail », *Revue Française de Gestion*, Mars - Avril - Mai, Pp. 95-103.
- WEISS D (1994b), « Les nouvelles frontières de l'entreprise », *Revue Française de Gestion*, Septembre - octobre, Pp. 38-49.
- WILS T, LE LOUARN JY, GUERIN G (1991), « *Planification stratégique des ressources humaines* », Montréal, Presses de l'Université de Montréal.