

# LES TENSIONS ET JEUX DE POUVOIR LIES AUX MODELES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Jean NIZET

François PICHAULT

Cette contribution s'inscrit dans la lignée des travaux qui s'interrogent sur la diversité des pratiques de GRH et qui tentent, à la manière de Weber (Weber, 1965, p.181 ; Freund, 1968, pp.51-61) de dégager des " types ", des " modèles " en la matière. Ainsi, Morville (1985) a montré que certaines politiques de GRH s'inscrivaient dans le cadre de l'individualisation du rapport salarial ; Vanhaelen et Warnotte (1988) ont établi une opposition entre ces pratiques individualisantes et d'autres, plus objectivantes ; de manière plus ambitieuse, Begin (1993) a tenté d'établir quatre modèles de GRH, correspondant à quatre des configurations organisationnelles décrites par Mintzberg (1982 ; 1986).

Prolongeant ces analyses, nous avons établi une typologie distinguant cinq modèles de GRH (Nizet et Pichault, 1998) : le modèle *arbitraire* dans le cadre duquel les pratiques de GRH sont étroitement contrôlées par le dirigeant qui ne se réfère, en la matière, à aucun critère prédéfini ; le modèle *objectivant* où les pratiques sont dictées par des critères formalisés et impersonnels, définis dans le cadre de conventions collectives ; le modèle *individualisant* où les pratiques s'inscrivent dans le cadre de négociations interpersonnelles chaque fois spécifiques entre le membre —le plus souvent qualifié— et son supérieur hiérarchique ; le modèle *conventionnaliste* où les opérateurs —également très qualifiés— s'accordent pour définir collectivement les règles, procédures, auxquelles ils se soumettent et enfin le modèle *valoriel* dans le cadre duquel les pratiques de GRH n'apparaissent pas comme légitimes ou dignes d'intérêt, vu la prégrance de valeurs censées mobiliser les membres de l'organisation.

Nous inscrivant dans une perspective contingente (Cadin *et al.*, 1997, pp.25-27), nous avons en outre montré, dans la ligne du travail de Begin que nous venons d'évoquer, que ces différents modèles correspondent à certaines des configurations organisationnelles décrites par Mintzberg, mais aussi à des facteurs de contingence externes comme les caractéristiques du marché des biens et des services, celles du marché du travail, l'état de la réglementation sociale, les valeurs culturelles et les stratégies de l'organisation (Nizet et Pichault, 1998).

Cette contribution s'interroge à nouveau sur ces différents modèles. Nous cherchons, dans un premier temps, à mettre à jour les *tensions* qui les habitent. Nous montrons dans un second temps que ces tensions constituent les *enjeux privilégiés des relations de pouvoir entre les acteurs*, ce qui permet de rendre compte également de l'évolution des modèles.

Cette double problématique des tensions et des rapports de pouvoir dans le cadre des modèles de GRH nous mettra inévitablement en contact avec les questions du contrôle et de l'autonomie. Il apparaîtra, au cours de l'exposé, que le thème de ce congrès occupe une place plus centrale dans certains modèles que dans d'autres et surtout qu'il prend à chaque fois des tonalités spécifiques.

Notre problématique théorique est illustrée à partir d'un examen de différentes recherches empiriques, les unes plus extensives (enquêtes par questionnaires), les autres plus intensives (analyses de cas), appartenant à des champs disciplinaires différents (sociologie du travail, sociologie des organisations, gestion des ressources humaines, etc.). Nous accordons une attention particulière aux *analyses de cas* : ce type de recherche nous semble mieux restituer la complexité du réel et, de ce fait, permettre une meilleure analyse des tensions et jeux de pouvoir<sup>1</sup>. Outre les illustrations à partir de la littérature,

<sup>1</sup> Par ailleurs, les analyses de cas offrent généralement des informations suffisantes sur l'organisation et les pratiques de GRH qui y ont cours, que pour permettre d'identifier le(s) modèle(s) de GRH en présence. Cette identification est plus malaisée lorsqu'on a affaire à des études plus extensives ; pour repérer le(s) modèle(s), nous nous appuyons alors sur les caractéristiques spécifiques de l'échantillon d'organisations ; ainsi, les recherches relatives aux entreprises familiales nous livrent des informations utiles pour élaborer le modèle arbitraire, les analyses portant sur les universités ou les hôpitaux

nous ferons aussi occasionnellement référence aux cas que nous avons personnellement approchés dans le cadre de nos propres recherches et interventions. Toutefois, même si cette contribution s'appuie sur une base empirique conséquente, plusieurs des hypothèses que nous avançons gardent un statut exploratoire et appellent un examen empirique plus systématique.

## 1. LES TENSIONS INHERENTES AUX MODELES DE GRH

Nous utilisons le terme *tension* en référence à l'approche dialectique qui, telle que la conçoit Fustier (1980)<sup>2</sup>, cherche précisément à détecter les forces tout à la fois complémentaires et contradictoires, qui constituent les réalités humaines et les font évoluer.

### 1.1. La sujexion et la délégation dans le modèle arbitraire

Nous désignons donc par "modèle arbitraire" ces pratiques informelles de GRH qui relèvent de l'initiative du dirigeant. Donnons-en quelques exemples : en matière de gestion des effectifs, le recrutement s'opère par le bouche à oreille et la sélection est basée sur une interview menée par le responsable ; l'évaluation est largement soumise au jugement subjectif du dirigeant ; les relations professionnelles sont largement inexistantes et le pouvoir des associations de travailleurs est très limité, etc. (Nizet et Pichault, 1998, pp.15-16).

Au-delà du repérage des pratiques, essayons donc d'identifier les tensions qui traversent ce modèle. Nous nous appuierons ici principalement sur des résultats d'enquêtes. Ainsi, Cromie (1991) a interviewé soixante-dix dirigeants de firmes nouvellement créées, à propos des problèmes qu'ils ont rencontrés lors de la phase de démarrage de leur entreprise. A côté de problèmes financiers, de marketing et de production qui ne nous occupent pas ici, les dirigeants font état de problèmes de personnel : ils éprouvent des difficultés à engager des personnes de qualité, ayant les compétences adéquates, et surtout les attitudes au travail voulues. Ils ont parfois l'impression que leurs subordonnés abusent de leur confiance, etc. Ils se posent aussi des questions par rapport à leurs propres comportements : ils trouvent difficilement le style de commandement adéquat (pas trop "familier", pas trop "autoritaire", ...); ils hésitent à licencier des personnes qui pourtant ne leur donnent pas satisfaction, etc. (Cromie, 1991, pp.54-56).

On trouve un autre écho de ces difficultés à trouver du personnel qui convient, à le mobiliser, ... dans un article consacré par Harvey et Evans (1994) aux conflits qui se développent dans les entreprises familiales. A partir d'une large revue de la littérature, les auteurs notent que ces entreprises constituent un terrain fertile pour les conflits interpersonnels. Ils expliquent ceci par plusieurs éléments : le propriétaire et dirigeant ne prend pas suffisamment en compte les compétences du personnel ; des tensions existent, parmi ce personnel, entre les membres de la famille et les employés engagés à l'extérieur : ceux-ci n'estiment pas avoir les mêmes chances de promotion que les premiers ; la sphère de la vie de famille et celle du fonctionnement de l'organisation se chevauchent, ce qui rend peu clairs les rôles de chacun et en particulier les droits et devoirs à l'égard de l'entreprise ; la culture familiale et, en conséquence, organisationnelle, favorise peu la participation ; etc. (Harvey et Evans, 1994, pp.331-334).

Chacune à leur manière, ces deux recherches font apparaître la tension qui existe entre *d'une part le rapport de dépendance*, ou, pour utiliser un terme plus connoté, *de sujexion qui lie le subordonné au dirigeant et de l'autre, la mise en place de formes de participation, de délégation*. Le travail de Cromie, qui restitue le point de vue patronal, insiste sur la difficulté de la mise en place du lien de sujexion tandis celui de Harvey et Evans, qui prend un point de vue plus distancié, indique toutes les difficultés qu'il y a à concilier sujexion et délégation.

Des observations que nous avons faites lors d'interventions dans le cadre d'organisations où est à l'œuvre ce modèle arbitraire, permettent de préciser certaines de ces hypothèses. L'élément de *confiance* (déjà mis en avant, parmi d'autres, dans la recherche de Cromie que nous avons citée), nous semble bien souvent au coeur de la tension sujexion-délégation. En effet, le dirigeant accorde sa confiance à certains auxquels

nous éclairent plutôt sur le modèle conventionnaliste, etc.

<sup>2</sup> Il s'agit, notons-le d'une manière parmi d'autres de concevoir la dialectique. Ce courant de pensée est en effet très multiforme (Balibar et Macherey, 1991 ; Lalande, 1968 ; Louart, 1993, pp.169-171).

il déléguera davantage, auxquels il accordera plus volontiers une promotion, parmi lesquels également il choisira son "dauphin", ... et la refuse à d'autres. De leur côté, les subordonnés, et en particulier les collaborateurs immédiats du dirigeant, chercheront à obtenir, à "mériter" cette confiance, en utilisant différents moyens. L'attitude de loyalisme par rapport à la personne du dirigeant et à ses exigences semble être ici particulièrement payante ; par contre, la possession d'une compétence, en particulier quand elle est sanctionnée par un diplôme, n'est pas toujours une condition favorable, bien au contraire : les dirigeants manifestent volontiers une certaine méfiance par rapport aux savoirs et savoir-faire certifiés par les institutions de formation.

Cette tension entre sujétion et délégation se manifeste de manière privilégiée lors de la succession du dirigeant. Celle-ci pose souvent des problèmes, comme l'indiquent les statistiques de survie des entreprises qui passent de la conduite du propriétaire-fondateur à celle du successeur (membre de la famille ou pas) : selon les études citées par Handler, de l'ordre de 30 pourcents seulement des entreprises survivent à cette transition (1994, p.133).

Cet auteur a lui-même cherché à reconstituer, à partir de données d'interviews, le processus d'"ajustement réciproque" qui se met en place entre le fondateur et son successeur, processus où le premier cède progressivement une part de son leadership, de son expérience, de son autorité, etc. au second qui se l'approprie et la met en oeuvre. Le fondateur passe ainsi du rôle de "seul maître à bord" à celui de "monarque" puis à celui de "surveillant" pour enfin devenir "consultant". Dans le même temps, le successeur qui n'exerçait "aucun rôle" dans la conduite de l'entreprise, devient "aidant" puis "gestionnaire" puis "décideur" (Handler, 1994, pp.135-137). Dans les faits, note l'auteur :

*[...] beaucoup de fondateurs ne dépassent pas le stade du monarque, de par leur insistance à maintenir le contrôle sur leur successeur. Parallèlement, beaucoup d'héritiers ne dépassent jamais le rôle d'aidant ou de gestionnaire à cause de l'incapacité de leur parent à les autoriser à augmenter leur pouvoir* (Handler, p.137).

## 1.2. La transparence et la réappropriation dans le modèle objectivant

Le modèle objectivant désigne les pratiques de GRH commandées par des critères impersonnels qui s'appliquent de manière uniforme à l'ensemble des membres de l'organisation. Citons, par exemple, le recrutement qui procède par description détaillée du poste, par concours en vue de constituer des "réserves" ; les formations centrées sur l'acquisition de compétences particulières et de savoir-faire techniques ; les promotions sur base de l'ancienneté ou de la réussite de concours, etc. (Nizet et Pichault, 1998, pp.16-18).

Les études consacrées depuis les années soixante-dix à la question de la résistance ouvrière face à la rationalisation du travail (Bernoux, 1979 ; Bernoux *et al.*, 1973 ; Fischer, 1980 ; Thuderoz, 1994) peuvent nous introduire aux tensions inhérentes à ce modèle objectivant. Comme le résume Martin, ces analyses mettent en relief :

*[...] les stratégies de réappropriation que développent les ouvriers pour reconstruire un univers d'autonomie là où l'OST ne laisse en principe aucune marge de manœuvre. Le groupe réinvestit son espace de travail, recompose le temps, développe des formes illégales de gestion de la production, a recours en permanence au freinage et de temps à autre à la grève, lorsque le système devient insupportable* (Martin, 1994, p.49).

Il s'agit, on le voit, de pratiques variées, dont la signification est relativement complexe. On trouve d'abord des comportements "gratuits" qui n'ont d'autre sens que celui de récupérer une marge de manœuvre individuelle et/ou collective que le fonctionnement de l'organisation annihile ou néglige (Martin, 1994, pp.5, 55). Mais on observe aussi des comportements plus stratégiques, par lesquels les travailleurs exercent un contre-pouvoir et négocient, de manière implicite, leurs conditions de travail (Reynaud, 1991, pp.22-23). Et lorsque ces formes tacites de protestation échouent, elles peuvent se muer en conflit ouvert, relayé, le cas échéant, par les organisations syndicales et déboucher sur des actions de grève (Martin, 1994, p.53 ; Bernoux *et al.*, 1973, pp.53-55).

Ces recherches n'ont toutefois qu'un rapport limité avec notre propos, dans la mesure où les pratiques décrites ont davantage pour enjeu l'organisation du travail propre à la configuration bureaucratique<sup>3</sup> que les pratiques de GRH qui lui sont associées. Toutefois, certains éléments pertinents y sont déjà présents, tels que les pratiques clandestines de réaménagement du temps de travail (Linhart, 1978 ; Fischer, 1980).

*Ils sont trois Yougoslaves qui occupent des postes successifs dont l'ensemble constitue le montage de serrures complètes — travail délicat avec des tas de petites vis à placer dans des coins. Mais ils sont si adroits et travaillent si vite qu'ils parviennent à recomposer les trois postes en deux: l'un d'entre eux peut ainsi être libéré en permanence par roulement, pour aller fumer tranquillement aux toilettes ou faire la conversation aux filles de la sellerie [...]. Et le chef ferme les yeux sur cet arrangement des trois Yougoslaves, parce qu'il n'y a jamais d'ennui sur ce tronçon de la chaîne des portières [...]. Evidemment la maîtrise a bien dû caresser l'idée de supprimer un des trois postes, puisque les Yougoslaves parviennent à les comprimer en deux. Mais il suffit de les regarder travailler pour se rendre compte que personne tiendrait normalement à un rythme pareil (Linhart, 1978, pp.33-34).*

Des travaux récents (Moisdon, 1997 ; Gilbert, 1998) permettent de prolonger cette problématique en rapport avec notre objet ; ils partent du constat que la rationalisation qui, à l'origine, a porté sur le travail lui-même —notamment par le développement du taylorisme— s'est étendue progressivement à la gestion des hommes (Moisdon, 1997, p.12 ; Gilbert, 1998, p.13), donnant lieu à la prolifération “ d'instruments ” ou “ d'outils ” de gestion : modèles de prévision des ventes, plans de production, instruments permettant de décider de l'opportunité du développement d'un produit, etc. Tous ces outils ne sont pas de la même nature ; nous nous intéresserons ici aux instruments les plus prescriptifs en matière de GRH.

Nous suivrons, à titre d'illustration, l'étude de cas menée par Moisdon et son équipe (Pallez *et al.*, 1993) à propos de l'introduction d'une grille de classification de fonctions à la Cité des Sciences et de l'Industrie (CSI) à Paris. La mise en place de cet outil, qui a pris plusieurs années, donne lieu à des jeux de pouvoir qui, sous certains aspects, sont assez proches de ceux que l'on a décrits plus haut à propos de la rationalisation du travail :

*[...] chaque partenaire utilisait des stratégies relativement classiques : de la grève qu'ont menée les bibliothécaires pour faire reconnaître leur spécificité, aux menaces des syndicats de rompre les négociations, en passant par le recours fréquent de la direction à un argumentaire fondé sur des contraintes budgétaires ou sur le caractère dirimant du calendrier à venir... (Pallez *et al.*, 1993, p.23).*

Mais les auteurs avancent aussi des hypothèses plus spécifiques, et plus neuves. Ils notent par exemple que les jeux de pouvoir sont influencés par ce qu'ils appellent l' “ architecture ” de l'outil, “ comme si, dans (ce) combat confus, la technique de classification s'introduisait comme un nième personnage dictant d'autant plus sa loi qu'il se fait la plupart du temps oublier ” (Pallez *et al.*, 1993, pp.17, 24-25). Plus concrètement, le fait d'avoir affaire à une grille qui se présente sous la forme d'un rectangle, avec des lignes (les niveaux d'emplois) et des colonnes (les filières d'emplois), entraîne chez les acteurs une série de réflexes, tels que celui de définir pour chaque filière un même nombre de niveaux, de ne pas placer un subordonné et son chef dans la même case de la grille, etc.

<sup>3</sup> La configuration bureaucratique, telle que définie par Mintzberg (1982) est dominée par une forte division verticale du travail, par la standardisation des procédés, par la poursuite de buts de système et par la centralisation des décisions au niveau de la direction, des analystes et, le cas échéant, des propriétaires ; elle est aussi marquée par le rôle influent des associations d'employés. Rappelons que dans la typologie de Mintzberg, la configuration doit être vue essentiellement comme un type idéal, susceptible d'aider à l'appréhension de réalités organisationnelles diverses : en l'occurrence, la configuration bureaucratique renvoie aussi bien à la “ réalité ” désignée par le taylorisme qu'à celle décrite par la bureaucratie wébérienne.

L'outil influence plus fondamentalement le débat, en ce qu'il amène les acteurs à en appeler à la " précision ", à la " rigueur ", à la " scientificité " ou encore à la " neutralité " du travail effectué à partir de la grille (Pallez *et al.*, 1993, pp.20, 22). Ces références, on s'en doute, légitiment des positions assez différentes, suivant les acteurs en présence. Dans le chef de la direction, il s'agit de disposer d'un " observatoire " de la situation de l'emploi permettant de fixer les salaires de manière claire, de structurer des plans de carrière, de mettre en place des programmes de formation, etc. (Pallez *et al.*, 1993, p.18). Dans le chef des membres du personnel et des syndicats, par contre, l'objectif premier est la recherche d'une certaine forme d'équité, reflétant leur tentative de se réapproprier les outils introduits à des fins de transparence dans un sens davantage conforme à leurs intérêts: " l'idée de base était d'éviter le positionnement salarial " à la tête du client " qui, selon les syndicats, s'était produit fréquemment [...] " (Pallez *et al.*, 1993, p.22).

Nous suggérons que les résultats de cette recherche sont exemplatifs de la tension centrale au modèle objectivant : *d'un côté, la recherche de la prévisibilité, de la transparence* (Gilbert, 1998, pp.26, 66-67) ou encore de ce que nous appelons, à la suite de Foucault (1975) *le panoptisme* (Pichault, 1993, p.19)<sup>4</sup> et, de l'autre, *la réapparition de zones d'ombre, d'espaces clandestins dont l'exigence d'un traitement équitable pour tous les travailleurs constitue l'un des ancrages les plus solides*. Une telle tension entre souci de transparence et tentatives de réappropriation s'articule autour de la prétendue neutralité des outils mis au point en matière de GRH.

### **1.3. L'autonomie contrôlée du modèle individualisant**

Le modèle individualisant personnalise le lien salarial ; les diverses pratiques y sont l'objet d'une négociation entre l'intéressé et son supérieur hiérarchique, en tenant compte des compétences, de la personnalité spécifiques de chaque collaborateur : procédures de sélection cherchant à tester les réactions des candidats face à des situations concrètes ; " parcours de formation " négociés avec chacun, évaluation fondée sur la capacité de chacun de mettre en œuvre ses propres compétences, etc. (Nizet et Pichault, 1998, pp.18-21).

Nous illustrerons les tensions inhérentes à ce modèle à partir de la recherche consacrée par Perlow (1998) à la gestion du temps de travail dans une grande entreprise de développement de software informatique. A première vue, observe l'auteur, l'organisation prend effectivement en compte les attentes, les *desiderata* des employés en matière de temps de travail. Ainsi, l'entreprise ne fixe pas de limite quant au nombre de jours de congé que les employés peuvent prendre ; ceux-ci peuvent s'absenter, sans s'en référer à quiconque, s'ils doivent se rendre chez le médecin, ou accompagner un enfant à une activité de loisir, etc. Dans le même sens, ils disposent d'une autonomie assez grande dans l'organisation de leur travail (Perlow, 1998, pp.333-334).

Mais parallèlement, l'organisation fait pression sur ses employés pour qu'ils consentent un temps de travail important (soit une moyenne de soixante-dix à quatre-vingt heures-semaine, des vacances réduites à quelques jours et souvent reportées ou amputées au dernier moment, etc.). Elles prennent différentes formes : les responsables hiérarchiques fixent des réunions de travail, des sessions de formation, etc. à des moments particuliers de la journée (très tôt le matin, ...) ou de la semaine (le WE, ...); ils fixent des délais de réalisation des produits qui impliquent des surcharges de travail ; ils proposent d'" aider " les membres de leur équipe pour des travaux réalisés tard le soir, ou le WE ; ils montrent eux-mêmes l'exemple, en travaillant encore plus que leurs subordonnés, etc. Dans un certain nombre de cas, la pression est créée, ou maintenue, alors que la réalisation du travail ne l'exige pas —par exemple, les personnes ne sont pas informées en temps utile qu'un délais très court, qui a été fixé préalablement, a en fait été reporté— ce qui montre, selon l'auteur, que l'investissement en temps est, comme tel, un objectif poursuivi par cette entreprise; les travailleurs sont d'ailleurs explicitement évalués sur base de ce critère (Perlow, 1998, pp.337-344).

Perlow montre encore que certains employés acceptent les contraintes horaires qui leur sont fixées, soit parce qu'ils les trouvent normales et légitimes, soit parce qu'ils estiment ne pas pouvoir y échapper. D'autres par contre, " résistent " aux pressions et cherchent à limiter leur investissement en temps : les uns estiment avoir d'autres priorités dans la vie ; chez les autres, c'est le conjoint, ou d'autres membres de la famille qui font pression pour qu'ils maintiennent leur temps de travail dans des limites raisonnables. Cette

<sup>4</sup> L'usage du terme " observatoire " par la direction de la CSI est significatif à ce propos.

"résistance" se fait au détriment de la reconnaissance et de la promotion (Perlow, 1998, pp.344-352).

Cette recherche illustre bien ce qui caractérise la tension du modèle individualisant et qu'on retrouve à l'œuvre également pour d'autres pratiques typiques de ce modèle — comme la direction par objectif (Covaleski *et al.*, 1998, pp.308-313 ; Pagès *et al.*, 1979, pp.109-115), le *mentoring* (Dubar, 1996, pp.188-190 ; Covaleski *et al.*, 1998, pp.313-322), la gestion des compétences (Castro *et al.*, 1998, pp.81-82), la rémunération liée à la performance (Procter *et al.*, 1993, p.155), etc. — : d'une part l'organisation fait appel à l'initiative, à l'autodétermination, au choix des individus, d'autre part elles les encadre, elle les limite, elle les oriente par des contrôles puissants et souvent subtils<sup>5</sup>. Nous suggérons également que ces contrôles mettent en place des "outils de gestion" spécifiques, différents de ceux qu'on a vu à l'œuvre dans le cadre du modèle objectivant : des outils plus ouverts, plus flexibles, plus décentralisés (Moisdon, 1997, pp.34-37, 41-44).

Pour nous résumer, et en empruntant l'expression de Pagès et de ses collaborateurs, le modèle individualisant procède par *autonomie contrôlée* (Pagès *et al.*, 1979, pp.43-44). Ceci conduit généralement — si l'on exclut certaines formes de résistance (Perlow, 1998, pp.344-352 ; Covaleski *et al.*, 1998, pp.316, 321-324) ainsi que les cas d'épuisement (Aubert et de Gaulejac, 1991, pp.178-209) — à un surinvestissement dans le travail (Castro *et al.*, 1998, p.82 ; Louart, 1993, p.197) et plus précisément à une prise en charge par l'individu des résultats financiers de l'entreprise. Les pratiques individualisantes contribuent ainsi, dans les termes de Covaleski et des ses collaborateurs, à "encoder les buts organisationnels dans les individus" ou à "dupliquer l'organisation dans les individus", ou encore à transformer les employés en "clones de la firme" (Covaleski *et al.*, 1998, pp.301,323).

La notion de *responsabilisation* résume bien, à notre sens, l'ambivalence de ce modèle de GRH. Dans son ambiguïté, ce terme contient les deux pôles de la tension puisqu'il indique que l'employé, le cadre, est en mesure de poser des choix, d'exercer une forme d'autonomie, mais qu'il signifie dans le même temps que ces choix sont censés correspondre aux attentes, aux exigences des responsables de l'organisation et aux buts de celle-ci.

#### **1.4. La maîtrise collective et individuelle dans le modèle conventionnaliste<sup>6</sup>**

Ce quatrième modèle se caractérise par le fait que les professionnels qui constituent l'organisation s'accordent pour définir les procédures, les critères, qui sont à l'œuvre dans certaines des pratiques de GRH : ainsi, la gestion des entrées est menée de manière décentralisée avec examen des dossiers par une commission nommée par les pairs, les promotions se décident en référence à des critères soumis à débat, la rémunération est censée respecter un délicat équilibre entre échelles barémiques et prestations extérieures, dans des limites autorisées, etc. Toutes les pratiques ne font certes pas l'objet de telles conventions : certaines restent sous le contrôle informel des individus qui, par exemple, peuvent dans certains cas choisir les formations qu'ils suivront, qui peuvent gérer eux-mêmes très largement leur temps de travail, etc. (Nizet et Pichault, 1998, pp.21-22).

La limite, la ligne de partage s'avère en fait délicate à établir entre les pratiques qui feront ainsi l'objet de conventions entre pairs et celles qui resteront de l'ordre de la maîtrise individuelle. Ce rapport entre le collectif et l'individu constitue selon nous la tension centrale du modèle<sup>7</sup>.

<sup>5</sup> Un lien pourrait être établi ici avec les deux modèles "hard" et "soft" de GRH, le premier mettant l'accent sur la gestion rationnelle des ressources, le second sur la composante humaine. Plusieurs auteurs ont en effet montré que, si ces deux modèles se réfèrent bien à des conceptions opposées de l'homme et de l'organisation, ils parviennent néanmoins à coexister dans le fonctionnement concret de bon nombre d'organisations, le modèle "soft" étant mobilisé, au niveau des discours, pour légitimer le modèle "hard" — qui guide quant à lui les pratiques concrètes (Legge, 1995, pp.34, 47-55; Truss *et al.*, 1997, pp.53, 69-70).

<sup>6</sup> Le terme "conventionnaliste" n'est pas sans rappeler la "théorie des mondes" de Boltanski et Thévenot (1991). Il s'en démarque toutefois nettement, dans la mesure où, d'une part, les conventions passées entre acteurs sont, chez ces auteurs, plutôt de nature informelle et, d'autre part, se nouent entre des acteurs qui n'ont pas nécessairement, les uns vis-à-vis des autres, le statut de pairs.

<sup>7</sup> La littérature en matière de GRH fait aussi largement état des tensions entre

Quelles sont les conditions qui vont faire en sorte qu'un pôle de la tension l'emporte sur l'autre : que des règles, des procédures décidées collectivement se mettent en place, ou au contraire que les pratiques de GRH restent largement sous le contrôle individuel des professionnels ?

Nous suggérons deux hypothèses, qui sont partiellement validées par la littérature empirique. Tout d'abord, la formalisation collective des pratiques de GRH pourrait être liée à la culture des différents groupes professionnels. Plus précisément, les professionnels qui, dans leur travail avec leurs clients, se réfèrent largement à des règles, à des procédures — par exemple, les juristes, les comptables, les informaticiens, etc.— auront tendance à formaliser davantage les pratiques de GRH qui les concernent, que les professionnels qui recourent moins à ce type de règles, de procédures —comme les travailleurs sociaux, les psychologues, etc.

L'analyse ethnographique menée par Nijssmans (1991) dans une grande institution thérapeutique est illustrative à ce propos. L'auteur montre que les psychologues qui travaillent dans ce centre ressentent un certain nombre d'insatisfactions du fait du caractère très informel de certaines pratiques de GRH —comme par exemple la manière dont les superviseurs évaluent le travail des stagiaires— et qu'ils tiennent des réunions pour essayer de rencontrer ce malaise. Pourtant, les échanges ne débouchent sur aucune proposition, *a fortiori* sur aucune formalisation en la matière (Nijssmans, 1991, pp.12-16). L'auteur explique ceci par la spécificité de la culture professionnelle des ces thérapeutes — majoritairement de formation analytique— : ils sont habitués à découvrir les problèmes, à les explorer, à les interpréter, plus qu'à y apporter des solutions (Nijssmans, 1991, p. 15).

D'autres analyses devraient être menées dans d'autres contextes professionnels pour tester plus largement cette première hypothèse, relative à l'impact de la culture professionnelle.

Nous venons d'évoquer des contextes organisationnels relativement homogènes, du point de vue des groupes professionnels qui y sont représentés. Tel n'est pas toujours le cas : certaines organisations sont constituées de professionnels venant d'horizons disciplinaires différents. Il est probable —c'est notre seconde hypothèse— que, dans ces organisations plus hétérogènes, où les intérêts des différents professionnels diffèrent davantage, la formalisation collective des pratiques soit moins développée qu'elle ne l'est dans des contextes plus homogènes.

Plusieurs travaux relatifs aux universités insistent sur le caractère relativement fragmenté de ces organisations et indiquent les conséquences de ceci pour ce qui concerne les pratiques de GRH. Ainsi, Clark (1977) montre que les universités sont constituées de différents groupes professionnels qui ont tendance à s'identifier chacun à leur propre discipline, plus qu'à l'organisation comme telle. Dans ce type de contexte, observe l'auteur, plusieurs pratiques de GRH échappent forcément à la maîtrise collective des professionnels d'une même institution, puisque que sont plutôt les associations professionnelles propres aux différentes disciplines qui élaborent les critères d'évaluation du travail, qui fournissent les opportunités de formation (par des échanges informels, par l'organisation de séminaires, de colloques, etc.), ou encore qui offrent les opportunités de recrutement de nouveaux professeurs ou chercheurs. D'autres travaux consacrés aux universités font état d'autres clivages que les disciplines, même s'ils sont en partie liés à celles-ci : l'importance accordée respectivement à l'enseignement, à la recherche et aux tâches administratives (Bertrand, 1991, pp.100, 105 ; Bertrand *et al.*, 1994, pp.37 ; 384-386, 389) ; la concurrence que se livrent d'une part, les professeurs qui sont en quête d'une légitimité proprement académique et scientifique et de l'autre, ceux qui recherchent plutôt une légitimité liée à leur insertion économique et sociale (Bourdieu, 1984), etc.

Des travaux portant sur les hôpitaux montrent que l'on a affaire, dans ce cas également, à des organisations relativement fragmentées (Geminel, 1993 ; Abraham, 1995). Ainsi, dans une étude portant sur les médecins hospitaliers, Geminel montre qu'une correspondance étroite s'établit entre la spécialisation choisie par le futur praticien et ses motivations personnelles, ceci conduisant à une forte hétérogénéité. Il établit une typologie de ces motivations :

---

professionnels et administratifs (voir notamment Guérin *et al.*, 1997, pp.65-69, 78). Nous suggérons que ces tensions ne sont pas le propre du modèle conventionnaliste mais qu'elles apparaissent plutôt dans des situations hybrides, en particulier celles où des éléments de conventionnalisme se combinent avec des éléments d'objectivation.

[...] motivations "techniciennes" (modèle de l'ingénieur), "scientifiques" (modèle du chercheur), "cliniciennes" (modèle du médecin généraliste, de l'omnipraticien), liées à l'"action en urgence" (modèle du médecin de catastrophes), motivations "relationnelles" (modèle du psychothérapeute) (Geminel, 1993, pp. 484-485).

### 1.5. L'unité et la diversité dans le modèle valoriel

Dans ce dernier modèle, la GRH est envisagée sur un mode implicite : les questions de promotion, de rémunération, de temps de travail, etc. n'apparaissent pas comme légitimes puisque la seule chose qui importe, ce sont les valeurs censées mobiliser les membres de l'organisation.

La recherche consacrée par Laville et Sainsaulieu aux associations (1997) peut nous mettre sur la voie de la tension propre à ce modèle. Les auteurs nous montrent comment ces organisations tentent de concilier d'une part, la poursuite d'un objectif, d'un projet commun et d'autre part, l'engagement libre et volontaire de leurs membres. Le défi des associations, pour les auteurs, consiste bien à "fonder la légitimité d'une collectivité sur la conciliation des projets de ses membres autour d'un même objectif" (Laville et Sainsaulieu, 1997, p.311). Warhurst exprime le même point de vue quand il montre que le "nous" et le "je" constituent des notions indissociables lorsqu'il s'agit de comprendre le fonctionnement d'un autre type d'organisation exemplatif, selon nous, du modèle valoriel, à savoir les kibbutz israéliens (Warhurst, 1998, p.476).

En d'autres termes, la tension du modèle valoriel se joue entre l'*unité du projet collectif et la diversité des engagements individuels des membres*. Dans bon nombre de cas, ces deux pôles coexistent et se soutiennent l'un l'autre (le "défi" dont parlent Laville et Sainsaulieu est donc rencontré positivement), mais on observe aussi des situations de déséquilibre : tantôt, en effet, le projet collectif l'emporte, au détriment des engagements individuels, ce qui se manifeste notamment par des pressions dans le sens de la cohésion, de l'intégration, pressions auxquelles bon nombre d'individus résistent, essaient de se soustraire, etc. ; tantôt la multiplicité des engagements des individus et des groupes qui constituent l'organisation prend le pas sur les références communes et l'organisation est traversée par des dissensions qui peuvent conduire à des sissions, à l'éclatement, etc.

Examinons successivement ces deux formes de déséquilibre, en voyant comment elles se concrétisent dans certaines pratiques de GRH. Martin et ses collaboratrices (1998) ont consacré une étude intéressante à une entreprise multinationale ("The Body Shop") qui emploie un nombre important de femmes tant comme employées, qu'au niveau de l'encadrement et de la direction, et qui cherche à promouvoir un projet collectif centré sur l'expression libre des émotions, en tant qu'elles favorisent les relations conviviales entre les membres, ainsi que leur bien-être au travail.

De manière générale dans cette organisation, le projet collectif d'expression des émotions s'articule bien aux choix de la plupart des membres. Néanmoins, dans certains secteurs, on observe des pressions à la conformité. C'est ainsi que la responsable d'une des divisions a défini de manière relativement précise —nous n'entrerons pas ici dans le détail— les modes d'expression de l'émotion qu'il s'agit de promouvoir, d'encourager, et ceux qu'il convient d'éviter (Martin et al., 1998, p.457-458) :

*Lorsque les employés ne se conforment pas à ces normes en matière d'émotion, on les prie de modifier leur comportement [...] ou on les encourage à quitter. Sally, un cadremoyen de la division, raconte ainsi l'histoire d'un homme récemment engagé : "Il avait une mauvaise attitude. Il pensait que c'était chose aisée (de correspondre aux exigences). Il est arrivé le premier jour en short [...] : 'soyez heureux de ma venue ; aimez-moi tous, ...' Vous gagnez le droit d'être aimé. Vous ne l'obtenez pas automatiquement. Il quitta après deux semaines* (Martin et al., 1998, p.459).

Dans le même ordre d'idées, certains cadres sont évalués formellement quant à leur "compétence émotionnelle" (Martin et al., 1998, p.449) ; par ailleurs, l'adhésion déclarée aux valeurs d'expression de l'émotion est prise en compte dans la procédure de sélection des employés (Martin et al., 1998, p.454), etc.

Les auteurs notent que cette pression à la conformité est contradictoire avec la préoccupation, exprimée par ailleurs par bon nombre de responsables et de membres de

l'entreprise, d'être attentif à la diversité des besoins et des exigences subjectives en la matière. Les auteurs remarquent aussi que ces pressions ont un caractère paradoxal (puisque l'expression des émotions est par nature spontanée) (Martin *et al.*, 1998, p.460).

Après nous être penchés sur le pôle "centripète" de la tension du modèle valoriel, à savoir les pressions à la conformité, explorons à présent le pôle "centrifuge", à savoir la prédominance possible de la diversité des engagements des individus ou des groupes.

Nous nous référerons ici à l'analyse consacrée par Dieu aux organisations volontaires de "défense sociale" (1996 ; 1998). Se référant aux travaux de Boltanski et Thévenot (1991), cet auteur montre que les organisations de défense sociale sont traversées par différentes "logiques d'action". Les missions qu'elles poursuivent relèvent du bien commun, de l'intérêt général : on a donc affaire à ce que Boltanski et Thévenot appellent la "logique civique". Mais la poursuite de ces missions appelle la mise en place de règles de fonctionnement, de méthodes de travail qui se veulent efficaces, elle implique que l'on s'entoure de compétences, etc. ; bref se développe ce que Boltanski et Thévenot appellent la "logique industrielle". Par ailleurs, le fonctionnement de plusieurs des organisations étudiées s'appuie sur le travail de nombreux groupes de base constitués de bénévoles qui ont tissé entre eux des liens d'entraide et d'amitié : on a donc affaire également à une "logique domestique", etc. (Dieu, 1998, pp.76-80).

Ces différentes logiques peuvent entrer en conflit, en particulier sur des enjeux ayant trait à la GRH. Ainsi, en matière de rémunération, le souci qu'ont certains acteurs —qui s'inscrivent ainsi dans la logique civique— de mettre en avant l'intérêt collectif plutôt que des avantages pécuniaires, conduit à fixer, pour les permanents, des salaires relativement modestes. Mais ceci s'oppose à l'exigence mise en avant par d'autres —qui s'inscrivent dans la logique industrielle— d'attirer les compétences indispensables au fonctionnement efficace de l'organisation (Dieu, 1996, pp.197-201, 295-296). Autre situation conflictuelle : doit-on continuer à collaborer avec tel membre bénévole bien intégré depuis longtemps dans un groupe de base et qui y effectue un travail apprécié —logique domestique— mais dont les opinions et les comportements racistes contredisent de manière flagrante les missions de l'organisation —logique civique— (Dieu, 1998, p.81), etc. ?

Pour la facilité de l'exposé, nous avons distingué les deux pôles de la tension : d'une part, la pression à la cohésion autour du projet collectif et de l'autre, les divergences liées aux logiques d'action qui traversent l'organisation. Dans la plupart des situations concrètes, toutefois, ces deux pôles, l'un centripète et l'autre centrifuge, sont étroitement imbriqués. En effet, l'un et l'autre donnent lieu à une intense activité de légitimation : d'une part, les acteurs qui cherchent à produire de la cohésion le font en légitimant le projet collectif ; mais par ailleurs, ceux qui portent les logiques particulières vont également tenter de les légitimer à partir du projet collectif de l'organisation (ou, du moins à partir de la vision qu'ils en ont et qu'ils tentent de promouvoir) (Dieu, 1996, p.203).

## **2. LES RELATIONS DE POUVOIR ET L'EVOLUTION DES MODELES**

La description des tensions propres à chaque modèle<sup>8</sup> nous a inévitablement mis en contact avec les acteurs et leurs relations. Ces acteurs, soulignons-le en passant, sont à chaque fois spécifiques : ainsi, dans le modèle conventionnaliste, la tension se joue entre le professionnel et le groupe de pairs ; dans le modèle individualisant, elle met en scène d'une part, l'employé et de l'autre, son supérieur hiérarchique ; dans le modèle objectivant, à côté de la direction et du personnel, les associations de travailleurs jouent également un rôle considérable, etc.

<sup>8</sup> Cette description s'appuie, rappelons-le, sur des recherches très diverses. Les unes sont de caractère plus extensif, les autres procèdent par études de cas. Les unes se concentrent sur le seul point de vue des dirigeants, les autres analysent plus largement les comportements, opinions, etc. des différents acteurs impliqués dans les pratiques de GRH. Ces recherches s'inscrivent en outre dans des champs disciplinaires multiples (sociologie, gestion, etc.). Enfin, elles appartiennent à diverses traditions linguistiques (principalement francophone et anglo-saxonne). On ne doit donc pas s'étonner qu'elles éclairent de manière différente les modèles de même que leurs tensions. Ainsi, telle recherche apparaîtra relativement favorable —implicite— à tel modèle tandis que telle autre se montrera plus critique ; ou encore, telle recherche privilégiera un des pôles de la tension plutôt que l'autre, etc.

Notre propos, dans cette seconde partie, est de fournir des hypothèses plus spécifiques permettant de comprendre ces rapports de pouvoir entre acteurs. Dans un premier temps, nous rejoindrons le point de vue contingent évoqué en début d'article, en montrant comment *les acteurs vont mobiliser tel ou tel élément du contexte* pour légitimer leur position à l'intérieur d'un modèle donné. Nous montrerons ensuite que ces stratégies de mobilisation des contextes ne font pas seulement pencher la tension vers l'un ou l'autre pôle constitutif d'un des modèles, mais *favorisent également l'évolution d'un modèle vers un autre*.

## 2.1. La mobilisation des facteurs du contexte

Nous avons évoqué plus haut l'hypothèse de liens existant entre les différents modèles et des facteurs de contexte interne et externe : les configurations organisationnelles (respectivement les configurations entrepreneuriale, bureaucratique, adhocratique, professionnelle et missionnaire), le marché des biens et des services (son degré de stabilité, d'hostilité, etc.), le marché du travail (en particulier, la disponibilité ou non d'une main d'œuvre qualifiée), la réglementation sociale, les valeurs culturelles (centrée ou non sur l'individualisme, la prise de risque, la "feminité", etc.), les stratégies de l'organisation (axées sur le contrôle de coûts, la flexibilité, l'innovation, la qualité, etc.) (Nizet et Pichault, 1998, pp.26-36).

L'hypothèse est ici que les acteurs vont exploiter ces éléments du contexte pour faire pencher la tension vers la position qui leur est la plus favorable (pour peser en quelque sorte sur un des plateaux de la balance). Pour le dire autrement : on a montré que chaque tension se caractérise par un enjeu central (en poursuivant sur la même métaphore, on peut parler ici d'aiguille de la balance) ; cet enjeu est profondément ambivalent et donc susceptible d'interprétations diverses : la *confiance* dans le modèle arbitraire, la *neutralité* dans le modèle objectivant, la *responsabilisation* dans le modèle individualisant, la *maitrise* dans le modèle conventionnaliste et la *légitimité* dans le modèle valoriel. De ce point de vue, la mobilisation du contexte apparaît comme une manière d'exploiter la polysémie de l'enjeu fondamental de chaque modèle.

Nous pouvons dès lors passer en revue les différents modèles en envisageant, à titre d'hypothèses, certains types de mobilisation susceptibles d'apparaître.

On sait que le modèle arbitraire est dominé par la problématique de la *confiance*, à la fois accordée aux collaborateurs et sollicitée par eux. Celle-ci peut déboucher soit sur une délégation plus importante, soit sur une dépendance accrue à l'égard du chef. Si la nécessité d'une stratégie de flexibilité s'impose pour faire face à l'instabilité du marché, la balance pourra pencher en faveur du premier pôle : les collaborateurs seront alors investis de la confiance de leur chef et ils disposeront d'une large autonomie dans la prise de décision opérationnelle. En revanche, si c'est l'hostilité du marché qui est davantage mise en exergue, la question de la confiance sera plutôt traduite en termes d'adhésion à l'action du leader, se rapprochant ainsi du second pôle.

Dans le cas du modèle objectivant, on se souvient que la question de la *neutralité* peut aussi bien tendre vers le souci de rationalisation, de transparence, que vers la garantie d'un traitement équitable de l'ensemble du personnel. L'attention portée vers une certaine faiblesse de la demande relative aux biens et services produits par l'organisation favorisera vraisemblablement l'orientation vers le premier pôle (la transparence) : la neutralité sera alors synonyme de pré-détermination des tâches et de surveillance accrue. Si, au contraire, l'accent est mis sur le respect de la législation sociale ou sur la nécessité de faire évoluer l'organisation vers un fonctionnement plus bureaucratique, la question de la neutralité pourra apparaître comme un moyen de sortir de l'arbitraire et de garantir une certaine "objectivité" dans la gestion sociale de l'organisation.

Dans le modèle individualisant, la *responsabilisation* peut avoir deux visages : celui d'une flexibilité "choisie" (autonomie) ou, au contraire, "subie" (contrôle). Le premier cas risque davantage de se rencontrer lorsque les responsables RH anticipent une faible disponibilité de la main d'œuvre qualifiée sur le marché du travail ou lorsqu'il est fait appel à des valeurs consacrant l'individualisme et la prise de risque : il s'agit alors de renforcer le potentiel d'attractivité de la politique de GRH. Le second cas est plus probable lorsque l'équipe dirigeante met en avant l'instabilité du marché ou l'obligation d'adopter une stratégie d'innovation et de qualité : dans cette hypothèse, la responsabilisation devient clairement un moyen de pression exercé sur les collaborateurs.

Avec le modèle conventionnaliste, l'enjeu central devient le degré de *maitrise* (individuelle ou collective) que les professionnels exercent sur les questions relatives à la gestion du personnel. Dans un climat culturel qui valorise la prise de risque, les conventions entre pairs risquent d'être minimalistes, de manière à garantir le plus

d'autonomie possible aux professionnels : dans ce cas, la question de la maîtrise relèvera essentiellement de la sphère individuelle. A l'opposé, l'insistance sur la nécessité de pallier les lacunes —ou les excès— de la législation sociale favorisera, sans doute, une intensification des efforts de définition de règles communes (formalisation), déclinant ainsi la question de la maîtrise sur un mode davantage collectif, notamment sous l'impulsion des associations professionnelles.

Enfin, on se rappellera que le modèle valoriel est sous-tendu par la problématique de la *légitimité* du projet poursuivi, oscillant constamment entre la défense d'objectifs locaux (diversité) ou globaux (unité). La mise en avant de valeurs telles que l'épanouissement personnel et la qualité des relations sociales (" féminité ") conduira plus facilement à la prédominance d'intérêts locaux. L'insertion dans le cadre d'une configuration missionnaire légitimera au contraire la poursuite d'intérêts globaux.

La construction stratégique du contexte —privilégiant certains facteurs au détriment d'autres— est donc susceptible de faire pencher les tensions spécifiques à chaque modèle vers l'un ou l'autre de ses pôles constitutifs. Elles favorisent aussi la dynamique du passage d'un modèle à l'autre, ce qu'il convient de montrer pour terminer.

## 2.2. La dynamique inter-modèles

Notre hypothèse, à ce niveau, est qu'il existe une certaine forme de connexité —ou si l'on veut, de proximité logique— entre les pôles des différents modèles, en raison de la nature du jeu des acteurs. Qu'on nous autorise ici à avancer quelques hypothèses exploratoires, issues de nos propres observations de terrain.

Ainsi, on peut envisager le passage du modèle objectivant vers le modèle individualisant du fait de la proximité logique entre le pôle " transparence " du premier et le pôle " contrôle " du second. On ne s'étonnera donc pas d'assister à une évolution du modèle objectivant vers le modèle individualisant, en lien avec un déplacement des conflits qui ne se nouent plus, désormais, autour de la question de la neutralité des pratiques de GRH, mais bien autour de la question de la responsabilisation. Par ailleurs, l'individualisation peut aussi provenir d'une mise en question de l'équité du modèle objectivant par les opérateurs qualifiés et/ou les membres de la ligne hiérarchique, au nom de la non-reconnaissance des mérites et des investissements personnels. A une conception égalitariste de la justice sociale succède ainsi une conception plus volontariste.

Le modèle conventionnaliste peut quant à lui se voir associé, de manière préférentielle, aussi bien au modèle objectivant qu'au modèle individualisant. La première éventualité suppose que les analystes exercent un pouvoir important et parviennent à favoriser la continuité entre le pôle " collectif " du modèle conventionnaliste et le pôle " transparence " du modèle objectivant : les règles définies en commun finissent pas constituer la base du contrôle des uns sur les autres. Le second cas reflète au contraire la prédominance des opérateurs qualifiés qui réussissent à utiliser leur maîtrise individuelle de la plupart des pratiques de GRH pour transformer en leur avantage —c'est-à-dire en conservant leur autonomie— la responsabilisation caractéristique du modèle individualisant.

On pourrait ainsi multiplier les hypothèses de connexité, qu'il conviendrait de tester sur un échantillon de cas plus abondant que celui qui a servi de base à nos propositions. Cet exercice pourrait montrer comment les jeux d'acteurs conduisent à des déplacements progressifs d'enjeux et à l'émergence d'autres jeux d'acteurs centrés sur d'autres tensions, tandis que certaines catégories d'acteurs sont quasiment mises " hors course ". Nous disposerions ainsi d'une grille de lecture des évolutions permanentes de la GRH en organisation, à partir des associations opérées par les acteurs entre pôles constitutifs des différents modèles.

## REFERENCES

- Abraham, J., " Les obstacles à la modernisation de la GRH hospitalière ", *Actes du 6<sup>e</sup> congrès de l'AGRH : Transversalité de la GRH*, Association Française de Gestion des Ressources Humaines, IAE Poitiers, 1995, p. 291-299.
- Aubert, N. et de Gaullejac, V., *Le coût de l'excellence*, Paris : Seuil, 1991.
- Balibar, E., Macherey, P., " Dialectique ", *Encyclopædia Universalis*, 1991, p. 78-82.
- Begin, J. P. " Identifying Patterns in HRM Systems : Lessons from Organisational Theory ", *Research in Personnel and Human Resource Management*, Supplément 3, 1993, p. 3-20.
- Bernoux, Ph. " La résistance ouvrière à la rationalisation : la réappropriation du travail ", *Sociologie du travail*, n°1, 1979, pp.76-90
- Bernoux, Ph., Motte, D. et Saglio, J., *Trois ateliers d'O.S.*, Paris : Editions Economie et Humanisme/Les Éditions Ouvrières, coll. " Relations sociales ", 1973.

- Bertrand, D., *Le travail professoral démythifié*, Montréal : Presses de l'Université du Québec, 1991.
- Bertrand, D., Foucher, R., Jacob, R., Fabi, R., Beaulieu, P., *Le travail professoral remesuré. Unité et diversité*, Montréal : Presses de l'Université du Québec, 1994.
- Boltanski, L. et Thévenot, L., *De la justification. Les économies de la grandeur*, Paris : Gallimard, coll. " NRF/Essais ", 1991.
- Bourdieu, P., *Homo academicus*, Paris : Minuit, coll. " Le sens commun ", 1994.
- Cadin, L., Guérin, F., Pigeyre, F., *Gestion des ressources humaines. Pratique et éléments de théorie*, Paris : Dunod, 1997.
- Castro, J.-L., Guérin, F. et Lauriol, J., " Management stratégique et gestion des ressources humaines. Le " modèle des 3 C " en question ", *Revue Française de Gestion*, mars-avril-mai 1998, p. 75-89.
- Clark, B.R., " Faculty Organization and Authority ", G.L. Riley et J.V. Baldridge (Eds), *Governing Academic Organizations*, Berkeley : McCuthan, 1977.
- Covaleski, M.A., Dirsmith, M.W., Heian, J.B., Samuel, S., " The Calculated and the Avowed : Techniques of Discipline and Struggles over Identity in Big Six Public Accounting Firms ", *Administrative Science Quarterly*, vol. 43, 1998, p. 293-327.
- Cromie, S., " The Problems Experienced by Young Firms ", *International Small Business Journal*, vol. 9, n° 3, 1991, p. 43-61.
- Dieu, A.-M., *Analyse du changement dans les organisations de défense des droits de l'homme*, Thèse de doctorat en sociologie, Université de Liège, 1996.
- Dieu, A.-M., " La gestion des bénévoles dans les associations d'influence sociale ", *Non-marchand. Management, Droit, Finance*, n° 1, 1998, p. 71-85.
- Donnadieu, G. et Dubois, J., *Réguler le social dans l'entreprise : crise ou mutation des relations sociales* ? Paris : Liaisons, 1994.
- Dubar, C., " La sociologie du travail face à la qualification et à la compétence ", *Sociologie du Travail*, n° 2, 1996, p. 179-193.
- Fischer, G.-N., *Espace industriel et liberté*, Paris : P.U.F., coll. " Espace et liberté ", 1980.
- Foucault, M., *Surveiller et punir. Naissance de la Prison*, Paris : Gallimard/N.R.F., coll. " Bibliothèque des histoires ", 1975.
- Freund, J., *Sociologie de Max Weber*, Paris : P.U.F., coll. " SUP ", 1968.
- Fustier, M., *Pratique de la dialectique*, Paris : Les Editions ESF, coll. " Formation permanente en sciences humaines ", 1980.
- Geminel, P., " A propos du malaise des praticiens hospitaliers. Un diagnostic ", *Gestions Hospitalières*, n° 328, août-septembre 1993, p. 484-488.
- Gilbert, P., *L'instrumentation de Gestion. La technologie de gestion, science humaine*, Paris : Economica, coll. " Gestion ", 1998.
- Guérin, G., Wils, T., Lemire, L., " L'efficacité des pratiques de gestion des ressources humaines. Le cas de la gestion des professionnels syndiqués au Québec ", *Relations Industrielles*, vol. 52, n° 1, 1997, p. 61-90.
- Handler, W.E., " Succession in Family Business : A Review of the Research ", *Family Business Review*, vol. 7, n° 2, 1994, p. 133-157.
- Harvey, M. et Evans, R.E., " Family Business and Multiple Levels of Conflict ", *Family Business Review*, vol. 7, n° 4, 1994, p. 331-348.
- Lalande, A., *Vocabulaire technique et critique de la philosophie*, Paris : P.U.F., 1968.
- Laville, J.-L. et Sainsaulieu, R., *Sociologie de l'association. Des organisations à l'épreuve du changement social*, Paris : Descée de Brouwer, coll. " Sociologie économique ", 1997.
- Legge, K., " HRM : Rhetoric, Reality and Hidden Agendas ", J. Storey (Ed.), *Human Resource Management. A Critical Text*, London : Routledge, 1995, p. 33-59.
- Linhart, R., *L'établir*, Paris : Minuit, coll. " Documents ", 1978.
- Louart, P., " Chapitre 5. Les champs de tension en gestion des ressources humaines ", J. Brabet (Coord.), *Représenter la Gestion des Ressources Humaines ?*, Paris : Economica, coll. " Gestion ", série Politique générale, Finance et Marketing, 1993, p. 165-212.
- Martin, D., *Démocratie industrielle. La participation directe dans les entreprises*, Paris : P.U.F., coll. " Sociologies ", 1994.
- Martin, J., Knopoff, K., Beckman, C., " An Alternative to Bureaucratic Impersonality and Emotional Labor : Bounded Emotionality at The Body Shop ", *Administrative Science Quarterly*, vol. 43, 1998, p. 429-469.
- Mintzberg, H., *Structure et dynamique des organisations*, Paris/Montréal : Editions d'Organisation/Agence d'Arc, 1982.
- Mintzberg, H., *Le pouvoir dans les organisations*, Paris/Montréal : Editions d'Organisation/Agence d'Arc, 1986.
- Moisdon, J.-Cl. (Dir.), *Du mode d'existence des outils de gestion. Les instruments de gestion à l'épreuve de l'organisation*, Paris : Seri Arslan, 1997.
- Morville, P., *Les nouvelles politiques sociales du patronat*, Paris : La Découverte, coll. " Repères ", 1985.
- Nijmans, M., " Professional Culture and Organizational Morality : an Ethnographic Account of a Therapeutic Organization ", *British Journal of Sociology*, vol. 42, n° 1, march 1991, p. 1-19.
- Nizet, J. et Pichault, F., " Chapitre 1 : L'éclatement des modèles en GRH : l'explication par la contingence, son intérêt et ses limites ", J. Allouche et B. Site (Eds.), *Ressources humaines. Une gestion éclatée*, Paris : Economica, 1998, p. 13-45.
- Pages, M., Bonetti, M., de Gaulejac, V., Descendre, D., *L'emprise de l'organisation*, Paris : P.U.F., coll. " Economie en liberté ", 1979.
- Pallez, F., Kletz, F. et Moisdon, J.-Cl., " Buffon dans l'entreprise ", *Gérer et comprendre*, décembre 1993, p. 16-28.

- Perlow, L.A., "Boundary Control : The Social Ordering of Work and Family Time in a High-tech Corporation", *Administrative Science Quarterly*, vol. 43, 1998, p. 328-357.
- Pichault, F., *Ressources humaines et changement stratégique. Vers un management politique*, Bruxelles : De Boeck Université, 1993.
- Procter, S., McArdle, L., Hassard, J., Rowlinson, M., "Performance Related Pay in Practice : A Critical Perspective", *British Journal of Management*, vol. 4, 1993, pp.153-160.
- Reynaud, J.-D., "Pour une sociologie de la régulation sociale", *Sociologie et sociétés*, vol. XXIII, n° 2, 1991, p. 13-26.
- Thuderoz, C., *La boîte, le singe, le compagnon. Syndicalisme et entreprise*, Lyon : Presses Universitaires de Lyon/CNRS Editions, 1994.
- Truss, C., Gratton, L., Hope-Hailey, V., McGovern, P., Stiles, P., "Soft and Hard Models of Human Resource Management : Reappraisal", *Journal of Management Studies*, vol. 34, n° 1, january 1997, p. 53-73.
- Vanhaelen, E. et Warnotte, G., *Approches des politiques sociales en entreprise*, Namur : Presses Universitaires de Namur, série "Documents et points de vue", 1988.
- Weber, M., *Essai sur la théorie de la science*, Paris : Plon, 1965.
- Warhurst, C., "Recognizing the Possible : The Organization and Control of a Socialist Labor Process", *Administrative Science Quarterly*, vol. 43, 1998, p. 470-497.

