

HADJ-MOURI Mounir
8, rue Alfred de Musset – 59000 LILLE
Tel : 03 20 93 44 62
E-mail : mouri@zoe.iae.univ-lille1.fr

Numéro d'identification : 165

Titre de la communication : reconfiguration(s) organisationnelle(s) et construction de la GRH dans les économies en transition : proposition d'une grille d'analyse à partir du cas algérien

Numéro de référence : 165

Titre de la communication : reconfiguration(s) organisationnelle(s) et construction de la GRH dans les économies en transition : proposition d'une grille d'analyse à partir du cas algérien

« Chercheur confirmé »

RECONFIGURATION(S) ORGANISATIONNELLE(S) ET CONSTRUCTION DE LA GRH DANS LES ECONOMIES EN TRANSITION : PROPOSITION D'UNE GRILLE D'ANALYSE A PARTIR DU CAS ALGERIEN

RESUME

Dans un contexte dominé par la déconstruction de l'« entreprise » organisme d'état et sa reconstruction en centre d'accumulation autonome, l'accent sera mis (à partir de recherches empiriques) sur les conditions d'émergence de la GRH dans des situations de gestion caractérisées par des formes d'hybridation organisationnelle particulière résultant d'une crise multidimensionnelle liée au changement de mode de régulation (passage de l'économie planifiée à l'« économie de marché »).

La mise en œuvre des programmes d'ajustement structurel laisse apparaître de fortes tendances à l'uniformisation/standardisation des modes d'organisation et de fonctionnement (au double plan macro et micro) où les « tentations tayloriennes » sont bien présentes. Peut-on alors envisager, dans ces conditions l'intervention d'une GRH naissante dans le sens de l'ouverture du fonctionnement organisationnel? Dit autrement, cette fonction pourra-t-elle impulser l'instauration de régulations conjointes favorisant l'autonomisation des acteurs (en pleine phase de conversion identitaire) et l'émergence d'une vision renouvelée de la performance (dépassement des approches quantitatives fondées sur les seuls paradigmes de la mesure et du contrôle) ?

Répondre à ces questions nécessite l'identification des principales logiques d'action à l'œuvre dans ces processus de mutation organisationnelle où s'affrontent des rationalités antagonistes. C'est ainsi que pourront être situés les différents modes d'appropriation et de positionnement des acteurs clés vis-à-vis de ce « changement systémique » et par là même cernées les pratiques dominantes et émergentes de GRH, celles-ci laissant apparaître les paradoxes, dilemmes et tensions entre GRH standardisée et GRH contextualisée.

C'est alors par la prise en compte des dimensions « contraignante » mais aussi « habilitante » de cette dynamique conflictuelle que seront proposés des principes d'action (combinaison des processus de rationalisation et de subjectivation) susceptibles de contribuer à la construction de schémas d'organisation alternatifs en situant le rôle de la GRH dans les nécessaires articulations entre savoirs généraux et créativité locales.

En ce sens, l'étude de ces processus de reconfiguration(s) organisationnelle(s) spécifiques peut participer à l'enrichissement du débat actuel et général sur l'avènement de modèles post-bureaucratiques.

MOTS CLES : crise – changement – reconfiguration – rationalité – logique d'action – régulation

ORGANIZATIONAL STRUCTURE AND SETTING OF HRM PRACTICES IN SOME TRANSITIONAL ECONOMIES : AN ANALYTIC AND THEORETICAL CONSTRUCTION OF MODELS REGARDING ALGERIAN LARGE COMPANIES.

ABSTRACT

Within a context of shifting certainties regarding estate firms, we will focus our attention on what are the main conditions of setting a HRM strategy in some specific situations of transition from planificated economy to capitalism creating a multidimensional crisis.

Standardization and a come back to Taylorism are easy solutions that fit to some companies. But in

reality will HRM be strong enough to initiate new ways of thinking business, strategy and the development of the whole Algerian society ?

In a changing society, control and autonomy need to be setted together in order to boost organization structure on a way improving the debate on what will become post-bureaucratic organizations.

KEY WORDS : crisis – change – reconfiguring – rationality – action logics - regulation

RECONFIGURATION(S) ORGANISATIONNELLE(S) ET CONSTRUCTION DE LA GRH DANS LES ECONOMIES EN TRANSITION : PROPOSITION D'UNE GRILLE D'ANALYSE A PARTIR DU CAS ALGERIEN

Introduction

Nous tenterons de présenter à travers cette communication, les principaux résultats d'une recherche menée sur un processus de changement inédit, à «contre-courant de l'histoire» impliquant une mise en mouvement simultanée de la société et de l'«entreprise»¹. Dans ce qui est communément appelé transition vers l'économie de marché, nous nous sommes particulièrement intéressé, à partir de similitudes relevées au sein des économies centralement planifiées ou de «type soviétique» (ETS par abréviation), au processus de mutation que connaît l'entreprise publique algérienne en mettant l'accent sur la place et le rôle de la fonction « personnel ».

La combinaison de « réalités socialistes » et d'« économie en développement » constitue une des spécificités qui doit retenir l'attention dans cette dynamique de « changement systémique » où l'entreprise² est appelée à devenir l'endroit (dans la double acception du terme) de pratiques économiques qui ont toujours fonctionné à l'envers (primat de la répartition sur la production).

Notre exposé se déroulera en trois temps : en premier lieu, les principales caractéristiques contextuelles (au double plan macro et micro) seront présentées de façon synthétique. C'est à partir de là que pourront être appréhendés par la suite les enjeux de cette transition en situant les rationalités qui s'affrontent dans ces espaces en pleine phase de déconstruction en tant qu'organismes d'état et de reconstruction en centre d'accumulation autonome.

Il s'agira enfin d'évaluer à travers ce mouvement pendulaire entre logique de perpétuation d'un système (im)productif et logique de transformation radicale de ce dernier, les capacités d'intervention d'une fonction «RH» naissante à partir de pratiques de gestion dominantes mais aussi émergentes. Celles-ci ont été étudiées dans cinq entreprises de dimension nationale et relevant de secteurs d'activité différents (sidérurgie -métallurgie- industrie du verre et abrasifs -commercialisation de produits pharmaceutiques et engineering industriel).

Dans des contextes aussi contraignants (au double plan « objectif » et « subjectif ») ces pratiques favoriseront-elles l'ouverture du fonctionnement de ces espaces clos et permettront-elles par là même la construction de système(s) productif(s) alternatifs?

Répondre à ces questions de façon exhaustive dans le cadre de ce propos serait certainement prétentieux. Aussi, nous limiterons-nous à proposer une grille d'analyse susceptible de faciliter la compréhension de ces situations de gestion (au sens de J. Girin) spécifiques et mesurer la complexité des processus de transformation de la fonction RH en véritable levier de changements organisationnels.

1/ De l'organisme d'état à l'entreprise autonome

Compte tenu de l'abondance de littérature consacrée à ce sujet³, nous nous bornerons à présenter brièvement la genèse d'une « impuissance » productive à l'origine d'une « stérilisation » croisée de l'économique et du social.

Dans les « économies de pénurie » (J.Kornai,1984) où la garantie de vente est assurée (situation de monopole, voir J.Sapir, 1992), le marchandage au sein de l'entreprise et entre cette dernière et l'état (allocation centralisée des ressources), « corollaire de la dictature sur les besoins » (B.F.Feher, A.Heller, G.Markus, 1983) est érigé en mode de fonctionnement dominant.

Subissant la planification centrale et ne disposant d'aucune liberté stratégique, l'entreprise connaît une surpolitisation de son fonctionnement visant la négation de toute forme de contre-pouvoir (syndicat unique appendice et courroie de transmission du parti unique). Il s'agit d'un mode de gestion fondé sur le mytho-logique (entreprise « propriété » des salariés, homogénéité et harmonie fictives) impliquant donc la négation du conflit et la fixation unilatérale des règles par le Parti-Etat.

¹ L'utilisation des guillemets vise à distinguer ce type d'organisation des entreprises classiques telles que définies par la science économique.

² Pour des raisons de lourdeur du texte, les guillemets ne seront plus utilisés

³ S'agissant des ETS, on peut notamment citer les travaux coordonnés par M.Lavigne (1981, 1985, 1992, 1994), J.Kornai (1984, 1990) W. Andreff (1993); M.Drach(1984), J.Sapir (1984, 1992), B.Chavance (1992, 1994), V.Hirschaussen (1994).Pour ce qui concerne le cas algérien, on notera les travaux de A. El Kenz (1984, 1989), S.Chikhi (1986, 1989), D.Liabès (1986, 1989), N.Saâdi (1985).

Les résultats de ce mode de fonctionnement basé sur des formes de salariat aux « pathologies » multiples se tarderont par le couple : faible productivité - faible rémunération.

C'est en ce sens que le fonctionnement bureaucratique de ces organisations revêt un contenu diamétralement opposé à celui donné par Weber et sur un plan particulier à la catégorisation proposée par Mintzberg (1994).

1.1 Des organisations bureaucratiques sui-généris

En retenant le principe qu'il n'existe pas de configuration à l'état pur, on peut avancer que ces organisations, compte tenu de leur instrumentalisation par le centre (injonctions étatiques) et les pesanteurs du politico-idéologique, combinent des traits de la « bureaucratie mécaniste » et ceux de l'« organisation missionnaire » (réalisation du « grand dessein socialiste ») telles que décrites par l'auteur cité ci-dessus.

Sans trop insister sur les similitudes, différences et particularités⁴ (nature de la propriété et mode de régulation notamment), de ces organisations, retenons que par rapport à la typologie proposée, ces dernières souffrent d'une inefficacité chronique en raison de contraintes situées en amont du procès de production (« contrainte budgétaire lâche »), dans le déroulement de ce dernier (« arythmie », « porosités » et déconnexion entre contribution et rétribution) et en aval (absence de sanction par le marché).

La prédominance des routines statiques⁵ (simple répétition de pratiques antérieures) se limitant dans ce cas à la réalisation des objectifs du plan sans se préoccuper des coûts de production ne correspond pas bien évidemment à la recherche constante de gains de productivité qui caractérise l'organisation mécaniste.

D'un autre côté, la clôture voire l'autarcie de ces organisations qui servent d'espace de reproduction et d'amplification d'une idéologie provenant de l'« extérieur » (ce qui les distingue du modèle missionnaire) facilitera les pratiques d'embrigadement et de passification (au double sens de garantir la paix sociale mais surtout rendre passifs) les acteurs sociaux.

Nous verrons par la suite comment l'homogénéisation forcée de ces derniers prenant appui sur une communauté factice et des identités virtuelles volera en éclats provoquant un profond malaise dans les organisations mais aussi dans toute la société.

L'intensification des régulations de contrôle aux plans administratif et idéologique et la généralisation des pratiques paternalistes visant à compenser les déficits de légitimité sans cesse croissants des dirigeants érigeront la tricherie en principale règle de fonctionnement.

Ces pratiques produiront au lieu des « savoirs comprendre » (nous sommes en présence de situations de travail où l'intersubjectivité fait cruellement défaut, d'où l'existence d'autres formes de confiscation du langage que celles liées au schéma taylorien, voir P.Zarifian, 1996), et « savoir combiner » (A. Hatchuel, 1994), des savoirs contourner se situant à tous les niveaux hiérarchiques.

Cet art de l'évitement et du contournement des directives et règles pratiqué dans les relations Etat-entreprises est reproduit au sein de ces dernières, l'essentiel consistant pour chacun à conforter sa position et préserver ses avantages et privilèges.

Face aux discours officiels appelant à la « mobilisation consciente des travailleurs » ces différentes formes de rejets (passifs) de ce « qui vient d'en haut » soulève en fait la question centrale du rapport au travail qu'entretiennent des salariés « propriétaires » de leur entreprise ».

Passer en revue à ce sujet les différentes approches tant économiques que sociologiques notamment celles opposant les culturalistes et universalistes mériteraient de longs développements qui dépasseraient le cadre de cette contribution. Aussi soulignerons-nous que cette distanciation (notion que nous serons appelé à reprendre) résulte de la conjonction des données politico-économiques brièvement décrites précédemment et qui sont communes aux ETS (sans omettre le « poids » de l'économie parallèle ou « souterraine »). Notons toutefois la dimension centrale de la rente pétrolière (en tant que mode d'accumulation et de répartition) dans l'économie algérienne.

Il convient cependant de préciser que les particularités atténuant ou accentuant la « non imprégnation de l'esprit productif » (D.Chelly, 1995) se situent au niveau historique mais aussi socio-culturel, ces différentes dimensions interagissant entre elles.

Dans ce sens, nous pouvons parler, dans le cas qui nous intéresse d'une ambivalence historique vis-à-vis du travail. En effet, si ce dernier est valorisé et sacralisé par les textes et discours religieux (dont l'influence grandissante résultant de l'« encastrement » du politique et du religieux constitue une des particularités du cas étudié) dans l'« imaginaire

⁴ Aspects développés dans notre thèse intitulée : conflit de rationalités et construction de la GRH dans le contexte des économies en transition: le cas des entreprises publiques algériennes, février 1999;

⁵ L'opposition entre routines statiques et routines dynamiques (source d'innovation) se rapproche des notions introduites par Nelson et Winter qui distinguent les routines relevant du satisficing et celles relevant des comportements de search (recherche et innovation); voir B.Coriat et O.Weinstein (1995).

collectif », le travail industriel notamment est vécu en réalité comme un «travail pour les autres » et signifie surtout un « usage de soi par d'autres » (Y.Schartz, 1993).

Cette attitude contradictoire vis-à-vis du travail trouve à notre avis, en partie son explication dans l'association de ce dernier aux différentes formes d'asservissement liées aux modes d'occupation et de domination subis par cette population depuis la période romaine jusqu'à la colonisation française en passant par l'invasion arabe et la tutelle ottomane.

Ce bref détour historique qu'il faut compléter par les répercussions négatives de la remise en cause de l'autogestion industrielle (qui avait suscité un vaste mouvement d'adhésion au moment de l'indépendance) sur l'appropriation par les travailleurs de leur espace de travail, permet de saisir la complexité de ces réalités organisationnelles et partant situer la place et le rôle de la fonction personnel appelée à prendre en charge la délicate question de la mise au travail de salariés dont la loyauté ne cesse de s'éroder (inégalités croissantes et déception grandissante).

En guise de récapitulation, nous pouvons dire qu'au sein de ces organisations, l'infrastructure d'activités productives (Voir A. Desreumaux, 1994) souffre d'un manque chronique d'efficacité, la socio-structure d'un profond déficit de légitimité et enfin la superstructure est «éclatée» en raison des tensions entre identités virtuelles et identités réelles et du fossé qui se creuse en permanence entre valeurs professées et valeurs appliquées. Dit autrement, nous sommes en présence d'organisations souffrant d'une triple captivité (simple instrument de l'appareil économique de l'état, dépendance de l'appareil du parti, syndicat unique satellite de ce dernier, T. Lowit et N. Fratellini, 1990) à l'origine d'une triple défaillance de souveraineté, de légitimité et de compétence (D.Courpasson, 1997) notamment au plan stratégique.

1.2 Fonctionnement unirationnel et instrumentalisation de la fonction « personnel »

S'agissant de la période antérieure à l'engagement de processus de refonte totale du système en place, deux grandes phases peuvent être retenues dans le fonctionnement de ces entreprises.

Si la première est celle des tentatives d'enrôlement et d'embrigadement des salariés en faisant appel à leur loyauté au « système », la seconde sera plus axée sur la « disciplinarisation » des collectifs par l'intensification des contrôles répressifs au sein de l'entreprise (installation de cellules du parti) et en dehors par l'organisation de « campagnes contre l'absentéisme⁶ ».

A partir de cette périodisation, nous avons pu relever les principales caractéristiques de cette fonction. S'inscrivant dans une logique instrumentale (reproduction/légitimation du discours dominant, voir J. Brabet, 1993), l'action des responsables des structures du personnel s'apparentait fortement à celle des « commissaires politiques » chargés de « mobiliser les masses » ; de ce fait elle s'éloignait nettement de celle d'un manager participant activement à la prise en charge simultanée des trois niveaux de problématique d'action : environnemental, organisationnel et infra-organisationnel (P. Louart, 1995).

Comme la centralisation au plan macro était reproduite à l'échelle micro, cette fonction évoluait dans un système d'influence centripète (F.Pichault, 1993) qui la marginalisait et la plaçait à la périphérie de l'entreprise (V.Degot, 1985) ; elle restait confinée dans des tâches de maintenance administrative (recrutement et rémunération principalement) et « idéologique » (veiller au bon fonctionnement des organes de la « Gestion socialiste des entreprises, GSE par abréviation).

Compte tenu des réalités observées, il est possible de dire qu'elle est à la fois victime et responsable de cette situation dans la mesure où elle a autorisé et/ou cautionné des pratiques tant officieuses (népotisme dans les recrutements, favoritisme dans les rétributions et autres gratifications) qu'officielles (paternalisme et démagogie dans le mode de traitement des problèmes de gestion). Au lieu d'encourager la remise en question (déconstruction) des représentations et images négatives du travail, elle les a au contraire accentuées. En effet, en participant de façon directe ou indirecte à la clôture du fonctionnement organisationnel et en se pliant au diktat de l'« habitus rentier » (maximisation de la rétribution en échange de la minimisation de la contrepartie productive), elle s'est laissée abandonnée, comme nous l'avons déjà indiqué, à la dérive du verbe (B.Galambaud, 1993) aggravant ainsi son discrédit et ternissant son image auprès des salariés.

Il convient cependant de préciser que nous ne défendons nullement l'idée d'une fonction homogène puisqu'elle est elle-même traversée par des dissensions et conflits internes mais le plus souvent tus et étouffés pour préserver l'unanimité de façade constamment affichée.

C'est dire que durant cette première phase, cette fonction était réduite à une simple administration du personnel le plus souvent inefficace, manipulée mais aussi manipulatrice.

Malgré les discours optimistes, les contre-performances chroniques et la « démobilitation » grandissante des salariés vont déclencher un processus rampant visant l'instauration, sous prétexte d'une plus grande rationalisation de la gestion, d'un nouveau mode de domination et de contrôle. Celui-ci commence par la « restructuration organique et financière » des entreprises qui a consisté à décomposer les grands ensembles industriels en entreprises de taille beaucoup plus réduite. L'objectif officiellement annoncé était la recherche d'une plus grande efficacité notamment par l'application d'une nouvelle stratégie de mise au travail visant à « faire renoncer les ouvriers à la paresse, à l'absentéisme et au freinage ».

⁶ On n'ira pas jusqu'à instaurer des passeports intérieurs comme ce fut le cas en URSS.

Notons que la volonté d'assurer la « fixité » de ces derniers constitue une des préoccupations centrales des dirigeants des ETS, voir J.Sapir, 1984) en vue d'accroître leur niveau de performance.

Dans cette perspective, on assiste à la promulgation de tout un arsenal juridique codifiant les relations du travail et remplaçant les statuts-types particuliers (source de « disparités » salariales notamment). Ces textes regroupés sous la dénomination de « Statut Général du Travailleur » (SGT⁷ par abréviation) ne seront en fait que l'expression d'une taylorisation décrétée reposant sur la conjugaison de la menace de licenciement et de l'insécurité de l'emploi.

L'élément central de ce dispositif consistera dans la refonte totale des modes de classification et de rémunération dans le sens de leur uniformisation, d'où l'élaboration d'une méthode nationale de classification et la fixation d'une grille nationale des salaires. « Harmonisation » et « conformisation » deviennent alors les principales préoccupations des structures gouvernementales et locales chargées respectivement de superviser et d'appliquer cette nouvelle législation.

Cette dernière reposant sur une gestion centralisée de la force de travail (définition des normes de structure et de contenu) réduira considérablement les marges de manœuvres déjà étroites de la fonction « personnel », celle-ci devant désormais « veiller scrupuleusement à l'application stricte des textes ».

Dans de telles situations, nous ne pouvons répondre que par la négative à la question de savoir s'il existait des activités diversifiées de cette fonction dans les entreprises publiques (voir C.Defélix, 1997). L'institutionnalisation d'un égalitarisme sclérosant sur fond de monolithisme politico-idéologique n'aura comme conséquence que la généralisation d'un modèle « médiocratique » (par opposition aux modèles technocratique, bureaucratique et méritocratique relevés par l'auteur cité ci-dessus dans son étude sur les entreprises publiques françaises).

En effet, le SGT censé « régler définitivement la question centrale de la mise au travail » a, au contraire accentué la désincitation et la « fonctionnarisation » des salariés au lieu de « tayloriser » l'organisation du travail.

En jouant le rôle de « gardien » de la réglementation durant cette seconde phase, la fonction « personnel » traduira dans les faits l'intensification de la coercition dans les organisations.

Cela n'aboutira hélas qu'à des entreprises plus déstructurées que restructurées, une organisation du travail plus « diluée » que jamais et enfin une fonction « personnel » davantage muselée mais aussi « muselante ».

Malgré la capture bureaucratique du conflit (S.Chikhi, 1986) et le quadrillage institutionnel (M.Drach, 1984), la grève (ni interdite, ni reconnue officiellement) prend une dimension nationale (multiplication des conflits dans tous les secteurs d'activité) et marque le passage d'une résistance passive à une opposition active s'inscrivant dans une logique d'autonomisation du mouvement social.

Le climat de relative loyauté initiale est donc remplacé par celui de la contestation (voici pour reprendre A.O. Hirschman, 1995) qui marque, face à l'intensification des régulations de contrôle, l'amorce de régulations autonomes (J.D. Reynaud, 1989) accélérant et révélant la profondeur de la crise du système en place. Celle-ci fera alors voler en éclats une « union en pointillés » (M.Maffesoli, 1988) et mettra à nu les « rapports en creux » établis par cette communauté artificielle et préfabriquée dont les contours ont été brièvement présentés plu haut.

1.3 Autonomisation de l'entreprise et changement de mode de régulation

A partir de l'année 1986 (date de la chute vertigineuse du prix des hydrocarbures), on admet officiellement que le « système en place est incapable de résoudre la crise de productivité ».

Malgré cela et à l'instar des ETS, l'action des pouvoirs publics se limite à des tentatives de « rénovation » du système de planification en laissant « intact » le système politique (M.Drach, 1984, B.Rogulska, 1985, M.Lavigne, 1985, 1992, J.Sapir, 1992, B.Chavance, 1994).

C'est donc dans une ambiance marquée par des balbutiements antibureaucratiques et antiétatiques du sommet que vont se faire entendre les vociférations de la « base » prenant la forme de violentes émeutes (Octobre 1988) où seront pris pour cibles les symboles de l'état et du parti.

La violence de cette contestation révèle la multidimensionnalité de cette crise et met à l'ordre du jour la question de l'abolition de tout le système.

Sans nous attarder sur les particularités de cette crise (développées dans notre thèse), nous noterons qu'en plus des similitudes avec celle des ETS qualifiée tantôt de crise de « rationalité et de légitimation » (B.Rogulska, 1985), tantôt de crise du « métamode » (J.Sapir, 1992) et qui a fait l'objet de diverses approches (néoclassiques, keynésiennes, marxistes et régulationnistes), la question identitaire revêt dans le cas qui nous intéresse une dimension centrale (instrumentalisation de l'histoire, de la langue, de la culture et de la religion pour se maintenir ou accéder au pouvoir).

Les frictions et tensions entre un ordre marchand émergent et un ordre sacré converti (remplacement de l'idéal socialiste par l'idéal islamiste) laissent apparaître un paradoxe dans la mesure où l'ouverture engagée au plan politique (reconnaissance du pluralisme) et économique (introduction des règles de la commercialité) entraîne le renforcement d'une clôture identitaire (E.Enriquez, 1991) nettement plus dévastatrice que la précédente.

⁷ Les salariés donneront un tout autre contenu à ce sigle tel que « Sabotage Garanti du Travail » ou « Seule la Grève tranchera », voir Z.Yanat (1986).

Dans un tel contexte marqué par le « rejet hystérique de l'autre », l'entreprise constitue l'espace pertinent d'analyse de la multidimensionnalité de cette crise à partir du moment où elle est appréhendée dans sa triple nature, c'est-à-dire en tant que résultats de conflits passés, de cadre de conflits présents et d'espaces d'occultation v/s d'explicitation d'enjeux futurs. L'adoption d'une telle démarche ne peut que faciliter la compréhension /explication de ce processus de mutation organisationnelle qui faut-il le rappeler, ne dispose pas encore de cadre théorique élaboré ni de modèle d'analyse sur lequel on peut s'appuyer (T.Lowit, 1990).

S'agissant d'un changement DE mode de régulation et non DANS le mode de régulation (R. Boyer, 1995), l'étude des processus de « dé cristallisation » qui déséquilibrent les forces en présence en remettant en cause leurs référentiels respectifs ainsi que celle des modes de recristallisation s'avèrent indispensables pour déceler les moteurs et rythmes de ces processus d'évolution (A. Desreumaux, 1996) en « zigzags » où s'entremêlent accélérations, ralentissements voire remise en cause reflétant les fluctuations des rapports de forces dans les sphères du pouvoir.

C'est ainsi que le processus d'autonomisation des entreprises initié en 1986 et réellement mis en œuvre à partir de l'année 1989 souffrira d'oscillations permanentes entre dirigisme étatique et libéralisme jusqu'en 1994 où la situation économique catastrophique (risque de cessation de paiement) rendra inéluctable le recours au rééchelonnement de la dette extérieure et partant l'intervention des institutions financières internationales (FMI et Banque Mondiale). Bien que placé sous contrôle de ces dernières, ce mode de libéralisation n'éliminera pas pour autant les écarts entre « théorie épousée » (économie de marché et démocratie) et « théories en usage » (interventionnisme et autoritarisme). Il permettra néanmoins de mettre à nu les principaux enjeux de cette transition et rendra plus visible le télescopage entre logique de perpétuation (toujours déguisée) du système et logique de transformation radicale de ce dernier.

Les frictions permanentes entre l'ancien et le nouveau mais aussi sur le contenu et les formes à donner à ce dernier se traduisent sur le plan organisationnel par des formes d'hybridation à l'origine de profonds désordres dans les modes de gestion mais aussi dans les modes de croyance et de représentation des acteurs clés (précisons au passage que notre étude a porté sur les dirigeants, les membres de structures RH et les syndicalistes).

Il va sans dire que dans cette nouvelle dynamique conflictuelle, les potentiels cognitifs de ces derniers seront mis à rude épreuve dans la recherche de nouveaux référentiels.

La conjonction des désordres externes et internes impulsera-t-elle alors l'émergence de mouvements auto-organisateurs au développement desquels la fonction RH contribuerait activement ?

L'exploration d'une réalité en pleine effervescence nous a permis d'apporter quelques réponses sans prétention aucune à la généralisation, notre objectif se limitant comme nous l'avons déjà indiqué à contribuer à la construction d'une grille d'analyse à portée compréhensive mais aussi et surtout transformatrice.

2/ Dualisation du fonctionnement organisationnel et conflit de rationalités

En devenant sociétés par actions, les entreprises publiques sont désormais soumises à la « surveillance stratégique » de conseils d'administration représentant et agissant pour le compte de sociétés fiduciaires appartenant à l'Etat.

La redistribution du pouvoir sur le plan formel sans résoudre la question cruciale de la propriété selon les principes de la valorisation du capital - les administrateurs étant eux-mêmes des salariés désignés par l'administration centrale⁸ (généralement des dirigeants d'autres entreprises publiques) - ne manquera pas d'affecter la légitimité de ces derniers, d'où le climat de tension entre administrateurs et gestionnaires sur fond de disqualification réciproque, les premiers voulant se présenter comme les garants de l'efficacité et de la rentabilité et les seconds leur opposant le poids des « contraintes de l'environnement » sans omettre de leur rappeler le cas échéant, les contre-performances des entreprises qu'ils dirigent.

La contractualisation des relations Etat-entreprises commence donc par cette dualisation des pouvoirs où les gestionnaires sont « pris en tenaille » entre les injonctions étatiques visant notamment le maintien de la paix sociale (augmentations généralisées des salaires et revalorisation de certaines primes) et les pressions rationalisatrices des administrateurs (élévation des niveaux de productivité du travail et du capital).

Il convient en outre de préciser que cette dualisation ne touche pas uniquement la direction de l'entreprise mais se retrouve également du côté de l'action syndicale dans la mesure où l'on assiste, parallèlement aux « efforts de rénovation » du syndicat unique, à la multiplication des tentatives de création de nouveaux syndicats parmi lesquels le syndicat d'obédience islamiste ne cesse d'élargir son influence.

L'éclosion de « pathologies identitaires » auxquelles nous avons brièvement fait allusion, affectent donc sérieusement l'« imaginaire organisationnel » d'acteurs de plus en plus divisés quant au sort et au devenir de leur entreprise. La ligne de démarcation entre « adversaires » du changement (soit par souci de sécurité ou de maintien des privilèges) et « partisans » de ce dernier (soit par simple rejet des inégalités et injustices de l'ancien système, soit à un degré moindre par

⁸ Notons à ce sujet la persistance des pratiques clientélistes qui prendront une proportion telle qu'elles seront officiellement dénoncées par la suite.

conviction) deviendra dès lors de plus en plus perceptible ; cela ne signifie nullement qu'il faille s'arrêter à ces constats et adopter des approches manichéennes forcément réductrices puisque fondées sur un raisonnement alternatif (tiers-exclu).

2.1 Pluralité des visions et « tatonnements » stratégiques

A travers les cinq cas étudiés, nous avons pu examiner les conditions de passage de l'« inhibition » à l'initiation stratégique et évaluer ainsi les modes d'élaboration et de formulation de la stratégie.

Constamment interpellés par ces situations souvent contradictoires, les gestionnaires se trouvent dans l'obligation de « jauger » leurs capacités organisationnelles (au sens de Chandler), c'est-à-dire dans leur triple dimension (méthodes de fabrication, commercialisation et principes de direction).

Nous ne traiterons pas ici cet aspect de façon détaillée mais nous nous contenterons de présenter succinctement les points communs mais aussi la diversité des réponses apportées malgré l'« uniformité » du contexte, d'où les limites des approches déterministes et mécanistes.

En matière de diagnostic, on se limite le plus souvent aux constats en privilégiant la dimension technico-économique à partir de schémas normatifs fondés essentiellement sur une définition unidimensionnelle (économique ou plutôt financière) de la performance. De nombreux dirigeants et cadres interviewés estiment en effet que « maintenant, ce sont uniquement les éléments financiers qui comptent...il faut avoir une mentalité de privé ; le souci du dirigeant, c'est le profit ».

S'agissant de la réflexion et la formulation stratégiques, elles restent, à l'exception d'une entreprise, du domaine réservé de cercles restreints (au sommet de la pyramide) sans pour autant homogènes, aspect sur lequel nous reviendrons.

Ainsi, au lieu d'encourager des formes de délocalisation dans le sens de la « descente » de l'intelligence stratégique (A.Desreumaux, 1996) dont l'utilité n'est plus à démontrer notamment dans des situations de crise de cette dimension, nous assistons au contraire à des processus excessivement centralisés et focalisés sur la seule rationalisation quantitative. C'est là un des syndromes ou dysfonctionnements stratégiques (A.Thiéart, 1981) qui se manifeste par une volonté de passage précipité du « tout social » qui a prévalu précédemment au « tout économique ».

Outre la confusion entre stratégie et optimisation (P.Lorino et J.C.Tarondeau, 1998) que l'on a pu relever, la prééminence du paradigme de la mesure et son corollaire le modèle du contrôle (P.Lorino, 1996) est manifeste (fixation sur les outils et la « nécessité de disposer de ratios » transparaît nettement à travers le discours de nombreux dirigeants).

Cette vision quantifiante de la performance et la prévalence d'approches techniciennes voire technicistes s'inscrivent à notre avis en droite ligne des stratégies de transition préconisant les « thérapies de choc » et comprenant trois phases standardisées : stabilisation macroéconomique – transformations institutionnelles – changements structurels. Notons au passage que ces stratégies prônées par les « experts es-transition » (E.Friedberg, 1996) privilégient le court terme (programmes des 100 ou 500 jours en Russie en sont la parfaite illustration) et s'inscrivent dans des approches qualifiées soit de finaliste (B.Chavance, 1992) où les « problèmes de continuité sont supposés résolus d'avance », soit de téléologique (W.Andreff, 1993) où le « point d'aboutissement, l'économie de marché est connu par avance, l'analyse ne se préoccupant guère de savoir si les contraintes existantes au départ rendraient cette évolution possible ou si elles l'obèreraient définitivement ».

Ce n'est pas le cas des stratégies gradualistes qui s'inscrivent au contraire dans une approche « génétique » (prise en compte des contraintes du système de départ et des obstacles rencontrés pendant sa transformation, W.Andreff, 1993) privilégiant la combinaison des dimensions techniques et politiques du changement.

Pour revenir au cas qui nous intéresse, il y a lieu de retenir comme autre facteur explicatif de cette tendance à l'uniformisation réduite au tryptique : optimizing, reengineering, downsizing, l'« encadrement stratégique » exercé par l'Etat (élaboration des plans de redressement selon un « canevas ministériel ») en vue de réhabiliter « LA » rationalité économique. Cette déclaration du Ministre de l'économie (1996) : « nous sommes le FMI des entreprises publiques » est fort révélatrice de cette tendance à la mise sous étroite surveillance des processus stratégiques naissants. Ce que ne manquent pas de dénoncer de nombreux dirigeants en affirmant que « l'autonomie est un leurre ...L'Etat décide et le staff met en œuvre comme en 1984, on est revenu douze ans en arrière ». Cette dépendance dans le mode d'élaboration des plans de redressement est aussi vivement contestée : « on a pratiquement travaillé selon des critères définis ailleurs, qu'on n'a pas discutés. On a reproduit un discours, c'est le prix qu'il faut payer pour faire accepter son plan ».

A ces interférences étatiques s'ajoutent de fréquentes « surprises » tant stratégiques (remise en cause d'un plan de restructuration d'une entreprise par une holding pourtant arrêté conjointement avec cette dernière) qu'opérationnelles (décisions impromptues de blocages des comptes par les banques) qui ne manquent pas de perturber l'élaboration de ces plans de redressement.

Il convient enfin de souligner que la situation de crise que vit la majorité des entreprises explique aussi en grande partie les obsessions de rentabilité et la forte propension au mimétisme voire au placage de certains outils et techniques

souvent perçus comme les «recettes miracles» de la performance. Il est vrai que le recours aux démarches algorithmiques justifié par leur « objectivité et universalité » facilite la recherche de certitudes salutaires dans des situations de mouvance organisationnelle aussi fortes.

Malgré ces similitudes, nous avons pu néanmoins relever des modes assez diversifiés de prise en charge de ce processus d'autonomisation. Ces modes se situeraient entre (en tenant compte des particularités contextuelles) le pôle des « stratégies conservatrices » d'un côté et celui « stratégies de modernisation » de l'autre (R. Sainsaulieu et F.Piotet, 1994).

Au premier pôle , on retrouve les entreprises (trois) où prévaut le statu quo mais pour des raisons différentes. Il résulte dans le premier cas de la prédominance de la logique de l'évitement et de la temporisation (report constant des échéances) notamment dans les domaines qui risquent de menacer la paix sociale (réorganisation et réduction d'effectifs notamment).

Dans le second, le fonctionnement est bloqué par la neutralisation réciproque des logiques rentière et productive en perpétuel affrontement ; c'est beaucoup plus un jeu à somme nulle qui se traduit par un processus de type stop and go en fonction des fluctuations des rapports de forces.

Enfin, le statu quo est la conséquence d'une grande défection des salariés les plus qualifiés dans un type d'organisation où le souci principal est de « tirer ses marrons du feu ».

La mise en rapport de facteurs exogènes (marché balbutiant, interventionnisme étatique persistant) et endogènes (prééminence de la logique de perpétuation) permet de relever le faible degré de distanciation au sein de ces entreprises qui se traduit par des capacités d'anticipation fort limitées.

Contrairement à ces attitudes passives, d'autres entreprises (deux) se distinguent par des efforts d'interprétation de cet environnement des plus instables qui aboutissent à des remises en cause aussi bien des « systèmes de valeurs » que des modes de fonctionnement.

En choisissant l'ouverture comme réponse aux nouvelles exigences productives (malgré les insuffisances relevées quant au mode de conduite du changement et décrites plus haut), les acteurs porteurs de ces choix ont voulu matérialiser et « prendre à bras le corps » l'autonomisation de leur entreprise. C'est la mise en œuvre de ce processus de façon délibéré qui va paradoxalement intensifier les réactions et interférences étatiques d'une part et mettre à nu les conflits latents et aiguïser les tensions internes d'autre part.

Cela se soldera par une relative mise en échec de ces tentatives de changement volontaire. Mais bien que neutralisées respectivement de l'extérieur et de l'intérieur, ces expériences de «déroutinisation » peuvent contribuer à l'approfondissement des processus de différenciation au sein des organisations mais aussi dans une société constamment soumise aux pressions uniformisatrices.

Pour récapituler et avant d'aborder le contenu des pratiques de la fonction RH et leur évolution possible et plausible, nous avons pu donc relever l'unité mais aussi la diversité des modes de comportement de ces entreprises. Ces réalités contrastées⁹ que l'on pourrait qualifier de « dialogique réactionnelle » démontre que l'« autonomie, ça s'apprend » (A.Hatchuel, 1994) et « ça ne s'offre pas » serions-nous tenté d'ajouter.

Les attitudes contradictoires entre autonomie et dépendance sont alors l'expression de logiques d'action à l'œuvre que nous avons tenté d'identifier.

2.2 Interactions entre logiques d'action et modes de fonctionnement

Les situations étudiées ont permis de retenir trois logiques : la première qualifiée de logique d'adaptation passive, la seconde d'intégration active (au nouveau système) et la troisième de double démarcation (vis-à-vis de l'ancien mais aussi du nouveau système dans sa version standardisée voire cléricalisée).

La définition de leur contenu nécessite d'apporter des réponses à la fois à la question du type de rationalité qui motive l'action et des contextes qui en déterminent la forme (J.Girin, 1989).

En procédant ainsi, nous pouvons dire que la première logique est fondée sur la rationalisation du statu quo et de l'immobilisme. Elle est l'expression parfaite des mécanismes de défense et prend donc appui sur la prééminence de l'ordre répétitif. Ce dernier étouffe toute volonté ou possibilité d'ouverture et de diversité interne. Dans ces cas où le changement est plus subi, les attitudes de distanciation/résignation et de retrait obéissent le plus souvent à une rationalité foncièrement utilitariste.

La seconde se caractérise quant à elle par une forte désirabilité et revendication du changement. La distanciation revêt dès lors une signification différente de la première. C'est pourquoi elle peut être qualifiée de distanciation/activation des processus de transformation dans la mesure où elle se couple à l'engagement pour la mise en œuvre de nouveaux modes de gestion. On relève néanmoins chez les acteurs porteurs de cette logique des différences d'approche quant au contenu à donner au processus de rationalisation ; certains défendant la seule rentabilité financière alors que d'autres recherchent la « fertilisation croisée» de l'économique et du social.

⁹ Des études empiriques menées dans d'autres ex-pays socialistes ont abouti à ce constat, ce dernier devant être bien entendu relié aux particularités contextuelles, voir F.Wacheux, 1999.

C'est dans la perspective de l'élargissement des capacités de choix considérées comme limitées par les acteurs dont l'action obéit à la seconde fondée essentiellement sur une rationalité en finalité (au sens de Weber) que se situe la troisième logique, celle de la double démarcation vis-à-vis de l'ancien système mais aussi de la vision dogmatique qui accompagne l'instauration du nouveau.

Cette logique encore à l'état embryonnaire repose sur un degré plus élevé de distanciation qui serait celui d'une distanciation/sublimation remettant constamment en cause l'ordre établi et oeuvrant en permanence dans le sens de l'ouverture du fonctionnement organisationnel et par là même du champ des possibles. Impulsant et impulsé par l'autonomisation de la réflexion et de l'action et développant l'« imaginaire moteur » (E.Enriquez, 1991), cette logique qui tente de combiner rationalité en finalité et rationalité en valeur ou axiologique, porte en elle les prémices d'une réelle logique de subjectivation (F. Dubet, 1994), vecteur de modernité ; celle-ci étant alors conçue comme articulation des processus de rationalisation et de subjectivation (A.Touraine, 1992).

Dépasant la bipolarité et les biais des approches binaires se limitant comme nous l'avons vu à opposer conservateurs et réformateurs, cette logique servirait de support et de socle à la conjonction des forces de changement internes et externes à l'entreprise, forces qui constitueraient ce nouvel acteur collectif qui prendrait la dénomination de « tiers-changeant ».

Cette ternarité serait beaucoup plus « structurelle » en constituant au sein du mouvement social une « force diagonale dont l'origine serait le point où ces forces antagonistes se heurtent mais serait infinie en ce qui concerne sa fin » (H.Arendt, 1965). Dans cette perspective l'intervention du « tiers-changeant » tendrait vers la négation de la négation ultra libérale de l'économie planifiée.

Après cette présentation sommaire du contenu des principales logiques d'action, il convient d'examiner maintenant leurs interrelations.

Si les clivages et antagonismes entre les deux premières sont nettement apparents, il n'en demeure pas moins que chez les partisans du changement, apparaissent des conflits, tantôt latents tantôt ouverts entre les tenants d'une démarche rigoriste préconisant une taylorisation pure et dure et ceux défendant une démarche plus souple et plus « participative ».

Ces équivocités reflétant des confusions de signification mais aussi une multiplicité de significations possibles données au nouveau système ne manquent pas de perturber et « brouiller » les processus d'identification et de positionnement des acteurs et groupes d'acteurs. L'expérimentation de la sociation/contractualisation entraîne inéluctablement une réarticulation entre les différentes instances de l'organisation (E.Enriquez, 1992) marquée par la mise en mouvement de l'instance individuelle jusque là « étouffée » par la logique de la massification.

Le fort degré d'hétérogénéité et la fragmentation des représentations organisationnelles notamment chez les dirigeants déjà relevées (M.Madoun, 1993 et H. Nekka, 1994) ne sont pas sans incidence sur le contenu et les formes que revêt la fonction personnel.

3/ Construction de la GRH : sur fond de paradoxes et de dilemmes

L'analyse des pratiques dominantes et émergentes reliées aux logiques d'action à l'œuvre révèle la diversité des conditions de transformation (ou au contraire de stagnation) de l'administration du personnel (application de règles préétablies et impersonnelles) en GRH (pilotage de processus, B.Galambaud, 1991).

3.1 Pratiques émergentes de GRH : entre retaylorisation et détaylorisation

Parmi les huit dilemmes auxquels la GRH est confrontée (P.Louart, 1993), trois semblent occuper une place centrale durant cette période. Bien que fortement interdépendants dans la réalité, nous les aborderons séparément pour la clarté de l'exposé.

En premier lieu l'opposition implication/exclusion des salariés revêt un contenu assez particulier dans la mesure où le mode d'entrée obligatoire des individus dans l'économie commence paradoxalement par l'accroissement des risques de leur éviction de l'entreprise. L'acte de naissance ou fondateur de la GRH commencerait alors, selon les représentations dominantes, par la « rationalisation des effectifs » (le terme compression restant tabou).

C'est autour de cette gestion des sureffectifs que les divergences et tensions entre les acteurs clés sont les plus perceptibles. Nous retrouvons d'un côté, certains dirigeants et cadres qui estiment que la « question de la pléthore des effectifs n'est pas à l'ordre du jour » et adoptent une « stratégie de collusion » avec le syndicat dans le souci évident de maintenir la paix sociale quel qu'en soit le coût. De l'autre, ceux qui en font une priorité, une condition sine qua non du redressement de l'entreprise ; ce que contestent d'autres protagonistes (parmi eux un DRH) en soutenant que les « sureffectifs sont souvent l'arbre qui cache la forêt ». Ces derniers sont alors tiraillés entre leur « vision personnelle » et la position officielle qu'ils sont tenus d'adopter. Ce même DRH déplore que sa « vision personnelle qui n'influe nullement sur la stratégie de l'entreprise s'appuie sur le fait que la réduction des effectifs est minime par rapport aux efforts qui doivent être déployés ailleurs ». Dans le même ordre d'idées, le directeur financier d'une autre entreprise tiendra à exprimer « en

enlevant sa casquette de dirigeant, son propre point de vue » selon lequel « le problème de l'entreprise n'est pas fondamentalement un problème de sureffectifs, les problèmes sont ailleurs ».

Le caractère précipité voire « bâclé » dans la préparation et la mise en oeuvre de ces opérations (dû en grande partie à ces divergences au sein même des équipes dirigeantes quant à l'incidence de ces départs sur l'amélioration des résultats) produira des effets pervers, notamment le départ des salariés les plus qualifiés. Ainsi et dit de façon triviale, les « indispensables » qui formaient le « noyau dur » partent et les « indésirables » restent ; d'où le constat amer de ce cadre d'une structure RH : « les départs volontaires ne se sont pas faits sur la base d'études de poste... On aurait dû d'abord identifié les postes superflus à partir des finalités de l'entreprise ... le problème est biaisé au départ ».

Ce qui ressort de ces pratiques qui obéissent à une conception du downsizing réduit à sa plus simple expression (blocage des recrutements, non remplacement des départs et aides aux « départs volontaires »), c'est la prédominance des visions à court terme¹⁰ qui ne permettent nullement le traitement de fond des pathologies organisationnelles (voir A. Jenkins, 1996) déjà décrites. Limitée donc à la simple réduction des effectifs sans reconfiguration de l'organisation du travail, cette « thérapie risque d'être plus dangereuse que le mal lui même » (P.X.Meschi, 1996).

Bien que la réduction des effectifs soit perçue comme une fin en soi, les actions engagées dans ce sens et la faiblesse des résultats enregistrée sur l'efficacité de ces organisations (stagnation des niveaux de productivité malgré des réductions sensibles - de plus de 30% - des effectifs dans certains cas) , mettront au grand jour la question centrale de la refonte de l'organisation du travail.

Sur ce plan, les oscillations entre retaylorisation et déaylorisation apparaissent dans tous les cas étudiés. Deux positions semblent se dégager.

La première assimile purement et simplement rationalisation à taylorisation et se focalise sur la « construction de l'acteur méthodes » (A.Hatchuel, 1994) et son corollaire l'intensification du contrôle. « Il faudrait qu'on arrive à surveiller les salariés sans qu'ils s'en aperçoivent » ; ces propos d'un dirigeant sont on ne peut plus révélateur de cet état d'esprit.

La seconde opte en revanche, comme nous l'avons déjà vu, pour un modèle rénové aux contours encore mal tracés et centrés sur la notion de « projets d'entreprise ».

Si le dilemme implication/exclusion s'est généralement soldé par des compromis déséquilibrés et focalisés sur la seule « gestion des sureffectifs » , l'implication et la « (re)mobilisation » des salariés va à son tour donner naissance à un autre dilemme opposant individualisation et globalisation.

Malgré la profusion de discours sur les « mérites » de l'individualisation des rémunérations dans la reconnexion entre contribution et rétribution, seules deux entreprises se sont engagées dans cette voie.

Contrairement aux autres entreprises où la « négociation » de la convention collective s'est limitée à des augmentations généralisées des salaires (malgré des résultats physiques et financiers souvent médiocres, les frais de personnel représentant 76% de la valeur ajoutée dans un cas et 65% du chiffre d'affaires dans un autre), dans ces deux entreprises, le passage de la forme « statut » à celle du contrat est saisie comme une opportunité pour entreprendre une refonte des modes de classification et de rémunération en place.

Mais ces expériences ont vite fait de mettre à nu l'incompatibilité de l'individualisation avec un style de management autocratique plus enclin à un « modèle objectivant » de GRH (F.Pichault, 1995). Notons au passage que la défense de ce modèle basé sur l'impersonnalité des règles constitue le dénominateur commun de l'action des syndicats toujours centrée sur les « marchandages distributifs ».

Les autres tensions¹¹ générées par l'introduction de ce nouveau mode de gestion sont alors traitées dans le sens de sa remise en cause progressive jusqu'à sa « dénaturation » totale ; les « évaluations individuelles » annuelles seront complètement détournées de leur objectif initial et serviront à justifier des augmentations de salaire générale déguisées.

En effet, c'est la culture égalitaire privilégiant le choix du « juste milieu » dans le « classement » des salariés qui prend le dessus, l'objectif principal étant de « ne pas faire top de mécontents ». Il va sans dire que de telles pratiques ont réduit l'appréciation individuelle à une simple formalité (les entretiens prévus avec le personnel d'encadrement restant exceptionnels), un simulacre, d'où son rejet grandissant par les salariés.

De ce fait, les promoteurs de cette refonte se retrouvent dans une sorte de quête permanente de légitimité (N.Alter, 1993) et acculés à la clandestinité pour contrer leurs « adversaires ».

Les tentatives d'autonomisation de la fonction RH menées dans ces deux entreprises où le volet formation a également commencé à être sérieusement pris en charge (plans de formation pour le personnel d'encadrement notamment, création d'un centre de formation continue en gestion dans une entreprise) prouvent amplement que les modes de fonctionnement organisationnel restent, malgré la multitude de discours sur le « rôle stratégique » de cette fonction, profondément soumis à une logique de territoire et non de mission qui favoriserait d'autres formes de coordination (B.Galambaud, 1993).

¹⁰ La tendance au mimétisme (reprendre ce qui se fait ailleurs) constitue indéniablement dans de telles situations une forme de protection.

¹¹ Les conflits déjà nombreux entre le siège social et les unités opérationnelles s'exacerbent notamment avec celles qui s'obstinaient, malgré leurs résultats négatifs, à vouloir « gratifier » l'ensemble de leur personnel.

Malgré les avancées enregistrées qui ont permis de poser, dans ces deux entreprises, les premiers jalons de cadres d'action susceptibles de promouvoir une autre façon de gérer les hommes, la tendance à la marginalisation de cette fonction reste dans l'ensemble assez lourde. Au mieux, on accepte de lui confier un rôle d'accompagnement ou de support dans la réalisation de « plans de redressement » généralement réduits aux dimensions technico-économiques. C'est précisément contre cette « sous-estimation » du rôle de cette fonction que des acteurs (certes minoritaires) se battent afin de lui donner la « place qui lui revient de droit » dans ce processus de changement organisationnel.

Cette lutte pour la « réhabilitation légitime » de la GRH déclenche à son tour d'autres tensions et dilemmes opposant modèles universels et contingences locales.

Les réponses contrastées apportées à ce sujet (tendance à la reproduction et au placage d'outils standards d'un côté et efforts d'articulation intelligente entre universaux et particularités locales de l'autre) ne se limitent pas uniquement au domaine de la gestion mais traversent toute la société.

La prise en compte des interactions entre logiques d'action, modes de gestion dominant et partant pratiques de GRH a permis de procéder à une première construction typologique (qui reste bien entendu lacunaire par bien des aspects) où trois formes principales de comportement peuvent être retenues :

* L'entreprise agonique ou « sauve qui peut » : dominée par la logique d'adaptation passive, elle reste soumise aux aléas du fonctionnement de l'autorité de tutelle et de ses décisions et s'en sert pour justifier son immobilisme. Dans ce type d'entreprise qui est restée au stade de l'administration du personnel réduite à sa plus simple expression (rémunérations dépendant du bon vouloir de la banque en raison du volume des découverts), l'évolution ne peut donc qu'être aléatoire (voir A.Desreumaux, 1994, 1996), la condamnation à la disparition étant presque irrémédiable.

* L'entreprise paralysée ou « jusqu'à nouvel ordre » : dominée par le statu quo pour les raisons déjà précisées. Dans ce type d'entreprise, la fonction RH reste marginalisée et instrumentalisée et l'évolution des configurations organisationnelles suit une courbe en « dents de scie » et s'effectue donc par « sauts ».

* L'entreprise combattante « ou sans répit » : dominée par la lutte constante entre les différentes logiques d'action donnant lieu à un véritable « bouillonnement » organisationnel favorable à la « métamorphose et à la genèse de nouveaux acteurs » (A.Hatchuel, 1994). Cela permet le début de création de cadres d'action favorable à l'émergence d'une GRH appelée à se battre pour asseoir sa légitimité.

A partir des tendances lourdes observées dans ces processus de désorganisation et de réorganisation des entreprises mais aussi de la société, nous tenterons enfin de mener une réflexion « conjecturale » sur les configurations possibles de cette fonction en liaison avec le(s) système(s) productif(s) émergent(s).

3.2 Pour une GRH réflexive : la nécessaire dissidence

Malgré la marche forcée vers l'« uniformisation marchande » imposée par une « mondialisation » à sens unique, force est de reconnaître que l'établissement de prévisions au plan micro et notamment en matière de gestion reste une entreprise hasardeuse, un « jeu dangereux » ;¹² à fortiori, en GRH où le poids des idéologies (notamment dans de tels contextes) risquent de restreindre considérablement le champ de vision des « futuribles » (voir F.Bournois et C.B.Derr, 1994).

A partir des réalités contrastées observées, deux voies possibles peuvent être empruntées par la fonction RH : celle de la revitalisation du taylorisme ou au contraire sa remise en cause dans le sens de son dépassement.

En effet, face aux exigences de resserrement de la contrainte budgétaire, le durcissement de la contrainte managériale apparaît comme son prolongement naturel. Cela se traduirait par l'intensification de nouvelles formes de régulation de contrôle imposées par un gouvernement despotique de l'entreprise (D.Courpasson, 1997). Ce mode de direction fondé sur la soumission réduirait les individus à un « état agentique » et donc à un comportement de soumission absolue (V. De Gaulejac, N.Aubert, 1991). Dans ce cas, la tâche principale de la fonction RH consistera dans le remplacement d'un long silence improductif par un profond mutisme productif.

En présentant ce scénario du pire qui obéit scrupuleusement aux principes d'un « certain libéralisme fondé sur un univers mental doctrinaire, linéaire, quantifié et unidimensionnel » (E.Morin, 1997), notre intention n'est nullement de diaboliser le taylorisme et encore moins de condamner la recherche d'efficacité et d'efficience ; notre objectif consiste à mettre en relief les « dégâts » sociaux et psychologiques (le nombre croissant de suicides de salariés licenciés en est l'exemple le plus frappant) que peut provoquer une vision dogmatique de ces dernières.

A l'opposé de cette retaylorisation aux effets pervers multiples, la seconde voie envisageable à partir des potentialités observées tendrait vers le renouvellement en profondeur des contenus classiques de la productivité (B.Coriat, 1995). Dans cette perspective, la fonction RH cesserait d'être instrumentalisée et participerait à la réunion des conditions de son autonomisation.

¹² Ces appréhensions ont été exprimées respectivement par J.G.March, C.Argyris et H.Mintzberg in RFG N° Spécial « Gérer les organisations après l'an 2000 », sept-oct.1994.

Au lieu d'un modèle, c'est plutôt une démarche plus heuristique qu'algorithme que nous préconisons pour que cette fonction puisse intervenir au triple plan de l'analyse, de la régulation et de la transformation de l'existant (P.Louart, 1995).

Cette intervention qui ne doit en aucun cas être idéalisée revêtirait dès lors une double dimension « rationalisante » et « subjectivante ». Pour la clarté de l'exposé, ces perspectives d'action seront scindées (bien que fortement imbriquées dans la réalité) et présentées succinctement à partir du large éventail proposé dans notre travail de recherche.

L'action « rationalisante » se situerait principalement dans les domaines où les tensions vont en s'aiguissant (emploi, classification, rémunération notamment) et ceux qui exigent un nouveau mode d'intervention (formation, structuration de la fonction).

En matière d'emploi, il s'agira d'éviter que la gestion des sureffectifs ne se réduise à une simple soustraction de personnel ; elle doit être au contraire étroitement associée à une reconfiguration de l'organisation où la notion de flexibilité cesserait d'être utilisée seulement comme un « flexibilité de réponse » (capacité d'adaptation aux fluctuations de la demande) mais aussi et surtout comme une « flexibilité d'initiative ou d'anticipation » (entreprise imaginative, créatrice de technologie et de nouvelles options productives, H.Guillemain et M.Moule, 1993).

En d'autres termes, l'inscription de la gestion de l'emploi dans le processus plus large de changement de mode socio-productif et le déplacement de la réflexion et de l'action du seul registre de la rationalité et de l'efficacité vers le registre de la légitimité (D.Segrestin, 1993) faciliteraient « la conjugaison de la réalisation économique-technique avec les autres et innombrables facteurs qui font le changement : par exemple, la transformation de la relation salariale ou l'évolution de la place de l'entreprise dans la société ».

Il en va de même pour les rémunérations dans la mesure où la refonte préalable des modes d'évaluation et de classification des emplois est incontournable en raison des incohérences et l'« obsolescence » de la méthode nationale utilisée jusque là.

Une telle démarche peut conduire à la définition de politiques de rémunération assurant un savant équilibre entre encouragement de la performance individuelle et recherche de synergie collective ; ce qui suppose une vision renouvelée de la performance (approche processuelle et pas seulement quantitative) et donc la rupture avec les conceptions mécanistes de la motivation au travail et des logiques instrumentales sur lesquelles elle s'appuie (Y.F.Livian, P.Louart, 1993).

Pour ce qui est de la formation et partant de l'idée que les investissements immatériels et l'intellectualisation du travail constituent le substrat du potentiel d'innovation (N.Alter, 1990), les actions à mener sur ce plan viseraient principalement à améliorer en permanence les niveaux de compétence conçue comme « intelligence individuelle et collective des situations événementielles, considérées dans l'ensemble de leur complexité » (P.Zarifian, 1996). Cela est évidemment inconcevable sans la mise en place d'une organisation du travail qui favorise ce genre d'apprentissages et ces expérimentations .

Il va sans dire que l'ouverture de cette multitude de « chantiers » passe nécessairement par la réorganisation de la fonction elle-même, l'objectif étant de sortir de la logique de territoire dans laquelle elle est constamment enfermée pour participer pleinement au pilotage des évolutions organisationnelles (impulsion de la coopération horizontale et la réalisation d'actions transversales).

Outre la maîtrise des aspects techniques relevant de son champ de compétences pour faire face aux nouvelles exigences productives (conception et mise en œuvre d'une instrumentation adaptée notamment en matière d'information de gestion), la mise en place de supports structurels souples et évolutifs devra également s'intéresser au mode de construction des règles sociales qui revêt dans ces conditions une dimension capitale.

C'est précisément sur ce plan que se situe le second versant de son intervention. L'action « subjectivante », compte tenu du flou cognitif déjà décrit, visera alors l'ouverture progressive d'espaces susceptibles de diversifier et multiplier les échanges intersubjectifs dans le but de construire des compromis autour de l'élargissement du champ des possibles.

La redéfinition des règles de l'action collective en vue d'une plus grande autonomisation des acteurs impose nécessairement la reconnaissance du dissensus (source de négociation) au lieu de la recherche effrénée de consensus, source de confusions (N.Alter, 1990) et d'unanimisme sclérosant.

La multiplication des débats contradictoires et des négociations (aux niveaux micro et institutionnel) constituerait alors le moyen privilégié de développer l'argumentation et rejeter par conséquent l'anathématisation et les disqualifications réciproques très fréquentes dans cette situation. L'instauration d'une dialectique entre savoirs généraux et savoirs contextuels faciliterait donc les délibérations (P.Zarifian, 1996) tant sur les questions essentielles (nouvelles finalités de l'entreprise et reconfiguration(s) organisationnelle(s) que conjoncturelles (événements imprévus).

C'est alors par la création de cadres d'action et d'interaction stimulants et stimulés par l'effort réflexif (A.Giddens, 1987) , l'interrogation illimitée et l'esprit critique des individus, qu'une réelle dynamique d'autonomisation peut être auto-entretenu et sans cesse développée.

Ainsi, au lieu d'une autonomie « encadrée » qui ne serait tolérée que dans des espaces disponibles, bornés et balisés (voir G.de Terssac, 1992), la mise en débat de ces questions et la gestion de la diversité permettraient de résoudre

progressivement la contradiction de « l'autonomie au sein de l'hétéronomie » (A.Gorz, 1997). Dès lors, la transformation du problème des objectifs (obsession de la « pensée quantifiante ») en problèmes de finalités (J.Brabet, 1993) serait plus aisée.

Dans ces conditions, l'unilatéralité des règles « venues d'en haut » souvent incomplètes et incohérentes avec le contexte (G. de Terssac, 1994) et obéissant le plus souvent à la seule logique du contrôle, devrait laisser place à des régulations conjointes favorables à une appropriation toujours plus large du changement.

Pour y parvenir, la fonction RH devra « creuser » (au sein et en dehors de l'entreprise) afin de découvrir les forces cachées de l'action future, ce qui nécessite une gestion des contradictions entre les logiques d'action à l'œuvre dans la perspective de faire prévaloir celle de la double démarcation. Fondée comme nous l'avons vu, sur le dépassement des normes de distanciation socialement admises, cette logique pourrait dans ces conditions évoluer vers une réelle logique de subjectivation amenant les acteurs à se comporter en sujets, « la subjectivation étant la pénétration du sujet dans l'individu et donc la transformation partielle de l'individu en sujet » (A.Touraine, 1995).

C'est ainsi que le processus de formation de ce dernier pourrait se développer et le conduire à « opérer non pas au sein d'une mais plusieurs rationalités...Le sujet aurait alors la responsabilité de réaliser lui-même la mise en cohérence d'une identité évolutive et plurielle et ne se laisserait pas modeler puis remodeler comme un objet manipulable » (B.Ollivier, 1995). La subjectivation est donc consubstantielle à la « pensée inventive » refusant et rejetant les solutions simplificatrices de la « pensée adaptative ».

Le développement d'une réflexion systémique et dialoguée à même de construire de nouvelles cohérences d'action (P.Louart, 1995) reviendra certainement à des minorités actives (matérialisant le « tiers-changeant ») qui devront s'investir pleinement pour donner de la cohérence et de la consistance à leur démarche non conformiste (S.Moscovici, 1984).

L'action conjointe de ces minorités au sein et en dehors de l'entreprise imposera nécessairement la négociation d'un nouveau contrat social.

Il convient cependant de préciser que la négociation de compromis territorialisés pouvant influencer positivement sur la négociation de nouveaux compromis à l'échelle macrosociale se déroule dans des « champs tensionnels entre l'actuel et le virtuel » (représentés schématiquement plus loin) et n'obéit certainement pas à des processus mécaniques et linéaires. En effet, l'issue de ces tensions et les modes d'arbitrage entre rationalités antagonistes dépendra de l'évolution du rapport des forces en présence et par conséquent de la ténacité et pugnacité ou au contraire de la lassitude (N.Alter, 1993) des acteurs du changement.

Conclusion

Conscient des biais (imprécision et amalgame entre niveaux) que présentent souvent les tentatives de prospective en GRH (F. Bournois et C.B.Derr, 1994), nous avons veillé à ne jamais dissocier les configurations projetées (figurant dans le schéma ci-après) des principales logiques d'action à l'œuvre aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise. Les « figures de l'avenir concevable » de cette fonction située au cœur des contradictions du fonctionnement organisationnel (ouverture-fermeture, autonomie-contrôle, coopération-contrainte, économique-social) restent bien entendu liées aux capacités de cette dernière à se construire tout en se contestant.

L'adoption de cette attitude critique visant l'exploration constante des possibilités latérales du réel (P.Ricoeur, 1986) contribuera certainement à la remise en cause du despotisme taylorien mais aussi celui de la « barabrie douce » (J.P.Le Goff, 1992) du management.

Ainsi, les risques bien présents de nouvelles formes de résignation et de fragmentation impliquant « l'inaptitude de plus en plus grande des gens à former un projet commun et le mettre en exécution » (C.Taylor, 1994) pourraient être écartés. La création d'espaces favorables à l'expression plurielle servirait alors d'antidote à l'inculcation et à la reproduction du fatalisme et de l'impuissance qui risquent de devenir dominants.

Dans cette perspective et sans surestimer son rôle, cette GHR naissante pourrait, en intervenant dans le sens de la double démarcation, contribuer à mettre en échec l'idée fort répandue de l'incontournabilité des modèles tayloriens et fordien ; elle participerait ainsi concrètement à la construction/invention de systèmes socio-productifs alternatifs.

En poursuivant cet objectif, elle deviendrait au plan pratique un véritable levier de changement et se constituerait au plan théorique en « corps de connaissances » qui enrichirait, à partir de l'analyse de l'unité et/ou la diversité des configurations organisationnelles émergentes dans ces contextes particuliers, la réflexion générale sur l'avènement de modèles post-bureaucratiques.

BIBLIOGRAPHIE

ALTER N.

La gestion du désordre en entreprise, l'Harmattan, 1990

La lassitude de l'acteur d'innovation, Sociologie du travail, 4/1993.

ANDREFF W.

La crise des économies de l'Est, Presses Universitaires de Grenoble 1993.

ARENDT H.

La condition de l'homme moderne, Calman-Levy, 1965-1983.

BOYER R.

Aux origines de la théorie de la régulation in Théories de la régulation, état des savoirs, La Découverte, 1995.

BRABET J.

Repenser la GRH, Economica, 1993.

BOURNOIS F.- DERR C.B.

Les DRH ont-ils un avenir, RFG Mars-Avril 1994.

CHAVANCE B.

La fin des systèmes socialistes, l'Harmattan, 1994

Institutions, régulations et crises dans les économies socialistes in Théories de la régulation, état des savoirs, La Découverte, 1995.

CHELLY D.

Quelle politique de GRH pour les entreprises post-communistes ? Application au cas de la République Tchèque, AGRH, Poitiers 1995.

CHIKHI S.

Grève et société, Cahiers du CREAD 2/1986

L'ouvrier, la vie et le prince ou la modernité introuvable in l'Algérie et la modernité, Codesria, 1989.

CORIAT B.- WEINSTEIN O.

Les nouvelles théories de l'entreprise, Librairie Générale Française, 1995.

CORIAT B.

Les métamorphoses de la division du travail, Actuel Marx, PUF, 1995.

COURPASSON D.

Essai sociologique sur le gouvernement contemporain des organisations productives, Thèse d'habilitation à diriger des recherches, Janvier 1997

Régulation et gouvernement des organisations, pour une sociologie de l'action managériale, Sociologie du Travail 1/1997.

DEGOT V.

La gestion symbolique, RFG, Août 1985.

DEFELIX C.

Entreprises de service public: une seule GRH ? RFG, Septembre - Octobre 1997.

DESREUMAUX A.

Théories de l'évolution de l'entreprise: bilan et perspectives, Cahiers de la Recherche, IAE de Lille 1994

Nouvelles formes d'organisation et évolution des entreprises, RFG, Janvier-Février 1996.

DRACH M.

La crise dans les pays de l'Est, La Découverte, 1984

Les trois crises in La réalité socialiste, Economica, 1985.

DUBET F.

Sociologie de l'expérience, Seuil 1994.

EL KENZ A.

Monographie d'une expérience industrielle en Algérie: le complexe sidérurgique d'El Hadjar, Thèse de Doctorat, 1984

Texte introductif et esquisse d'une phénoménologie de la conscience nationale in l'Algérie et la modernité, Codesria, 1989.

ENRIQUEZ E.

Le sujet humain: de la clôture identitaire à l'ouverture au monde in L'inconscient et la science, Dunod 1991

L'organisation en analyse, PUF 1992.

FEHRER B, HELLER A., MARKUS G

Dictatorship over needs, Oxford Basil Blackwell, 1983.

GALAMBAUD B.

Des hommes à gérer, ESF Editeurs 1991

Quelles pistes d'évolution pour la GRH? Cahiers Français n° 262, Juillet-Septembre 1993.

GAULEJAC (de).V., AUBERT N.

Le coût de l'excellence, Seuil 1991.

GIDDENS A.

Constitution de la société, PUF, 1987.

GIRIN J.

L'analyse empirique des situations de gestion : éléments de théorie et de méthode in Epistémologie et sciences de gestion s/d de A.C.Martinet, Economica, 1990

L'opportunisme méthodique dans les recherches sur la gestion des organisations, communication, Ecole Centrale de Paris, 1989.

GORZ A.

Misères du présent, richesse du possible, Galilée, 1997.

GUILLEMIN H., MOULE M.

La décomposition-recomposition du rapport salarial dans la crise : risques et enjeux, Actuel Marx n°13, PUF, 1993.

HATCHUEL A.

Apprentissages collectifs et activités de conception, RFG, Juillet- août 1994.

- HIRSHAUSSEN V.
Du combinat socialiste à l'entreprise capitaliste, l'Harmattan, 1996.
- HIRSCHMAN A.O.
Défection et prise de parole, Fayard, 1995.
- JENKINS A.
Crise de performance, contextualisme et downsizing, remarques sur la recherche conjointe des Universités de Liège, Louvain et Bruxelles in Performance et GRH, Economica, 1996.
- KORNAÏ J.
Socialisme et économie de pénurie, Economica, 1984
Du socialisme au capitalisme, l'exemple de la Hongrie, Gallimard, 1990.
- LAVIGNE M.
Travail et monnaie en système socialiste, (S/D), Economica, 1981
La réalité socialiste, (S/D), Economica, 1985
Du plan au marché, La Découverte, 1992
Capitalismes à l'Est (S/D), Economica, 1996.
- LIABES D.
Rente, légitimité et statu quo: quelques éléments de réflexion sur la fin de l'Etat providence in Cahiers du CREAD, 2/1986
L'entreprise entre économie politique et société in l'Algérie et la modernité, Codesria, 1989.
- LIVIAN Y.F., P.LOUART
Le voyage de la culture et de la motivation in Repenser la GRH, Economica, 1993.
- LORINO P.
Cohérence, pertinence et interactions, la traduction organisationnelle d'une cognition répartie in cohérence, pertinence et évaluation, Ecosip, Economica, 1996.
- LORINO P., TARONDEAU J.C.
De la stratégie aux processus stratégiques, RFG, Janvier-Février 1998.
- LOUART P.
Les champs de tension en GRH in Repenser la GRH, Economica, 1993
Succès de l'intervention en GRH, Editions Liaisons, 1995.
- LOWIT T.,FRATELLINI N.
L'entreprise captive en Europe de l'Est in l'entreprise, une affaire de société S/D de R.Sainsaulieu, FNSP, 1990.
- LOWIT T.
Pologne: pour une sociologie de la transition in Sociétés contemporaines N°2, 1990.
- LE GOFF J.P.
Le mythe de l'entreprise, La Découverte, 1992.
- MADOUN M.
Rôle de la GRH dans la conduite du changement: le contexte des économies en transition, AGRH, 1993.
- MAFFESOLI M.
Le temps des tribus, le déclin de l'individualisme dans les sociétés de masse, Méridiens Klincksieck, 1988.
- MESCHI P.X.
La restructuration organisationnelle par downsizing: source d'inertie ou de transformation in performance et GRH, Economica, 1996.

MINTZBERG H.

Le management, voyage au centre des organisations, Editions d'organisation 1994.

MORIN E., NAIR S.

Pour une politique de civilisation, Arléa, 1997.

MOSCOVICI S.

Psychologie des minorités actives, PUF 1984.

NEKKA H.

Management des entreprises publiques : contribution à la détermination des logiques d'action sous-jacentes à leur fonctionnement, Thèse de Doctorat, Lille, 1994.

OLLIVIER B.

L'acteur et le sujet, Desclée de Brouwer, 1995.

PICHAULT F.

Ressources humaines et changement stratégique, De Boeck, 1993

La GRH et son contexte: réflexion sur l'autonomie d'une variable, AGRH, 1995.

REYNAUD J.D.

Les règles du jeu, Armand Colin, 1989.

RICOEUR P.

Du texte à l'action, Seuil, 1986.

ROGULSKA B.

L'économique, le politique et la crise in La réalité socialiste, Economica, 1985.

SAADI N.

La GSE en Algérie, essai d'évaluation, OPU 1985.

SAPIR J.

Travail et travailleurs en URSS, La Découverte, 1984

L'économie mobilisée, La Découverte, 1990

Feu le système soviétique, La Découverte, 1992.

SCHARTZ Y.

Peut-on parler en général de l'activité de travail, Futur Antérieur 2/93.

SEGRESTIN D.

A propos du nouveau modèle productif: question d'efficacité, question de légitimité in Sociologie du Travail 1/1993.

TAYLOR C.

Le malaise de la modernité, CERF, 1994.

TERSSAC (de) G.

Autonomie dans le travail, PUF, 1992

Peut-on gérer les pratiques informelles in Sciences Humaines, Hors Série n°5, Mai-Juin 1994.

THIETART A.

La stratégie mixte et ses syndromes, Harvard Expansion, Automne 1981.

TOURAINÉ A.

Critique de la modernité, Fayard, 1992

La formation du sujet in Penser le sujet S/D de F.Dubet et M.Wieviorka, Fayard, 1995.

WACHEUX F.

L'apprentissage du management stratégique dans la Nouvelle Europe : conditions théoriques et mises en œuvre pratiques, Cahiers de la Recherche, n° spécial, ESSCA, Décembre 1999.

YANAT Z.

Dix huit traits de caractère chez les ouvriers algériens, document ronéotypé, 1986.

ZARIFIAN P.

Travail et communication, PUF, 1996.