

L'éclatement des modèles en GRH :

l'explication par la contingence, son intérêt et ses limites

Jean NIZET et François PICHULT

L'éclatement actuel des politiques de GRH vient heurter de plein fouet les principes universalistes de management et leurs corollaires en termes de *best practices* (AGRH, 1993). Un tel éclatement peut être envisagé de différentes manières: certains n'hésiteront pas à porter des jugements sévères sur la discontinuité et/ou la succession anarchique des modes de gestion du personnel dans les entreprises contemporaines (Villette, 1988); d'autres, en revanche, adopteront un regard plus analytique en cherchant à dégager les facteurs explicatifs de cette apparente diversité. Nous privilégierons ici l'attitude analytique, en nous inscrivant résolument dans une perspective contextualiste (Pettigrew, 1985, 1987; Brouwers *et alii*, 1997). Dans un premier temps, nous aborderons les liens logiques que l'on peut établir entre configurations organisationnelles et politiques de GRH (Pichault, 1995); cette vision contingente sera également appliquée aux liens avec l'environnement et avec la stratégie de l'organisation. Dans un deuxième temps, nous adopterons un point de vue plus politique en dégageant les jeux d'acteurs susceptibles de se nouer autour des liens précédemment décrits.

1. CONFIGURATIONS ORGANISATIONNELLES ET MODELES DE GRH

La plupart des manuels de gestion des ressources humaines ont, il faut bien l'admettre, une portée essentiellement prescriptive: ils conseillent des voies d'action, des chemins à suivre, des stratégies à adopter. Articulés autour d'un ensemble de "matières" traditionnellement réputées faire partie du champ de la GRH (recrutement et sélection, évaluation, promotion, rémunération, relations professionnelles, etc.), ils décrivent un ensemble de techniques et de dispositifs plus ou moins formalisés destinés à guider l'action des responsables du personnel (Petit *et alii*, 1993; Sékiou *et alii*, 1992; Peretti, 1994; etc.). Convenons de parler à cet égard de *modèles de gestion des ressources humaines*, dans la mesure où de tels techniques et dispositifs expriment des manières concertées d'agir et font l'objet d'une formulation plus ou moins explicite dans chaque organisation.

Plusieurs travaux ont contribué à montrer l'existence, en la matière, de modèles différents: on peut ainsi observer des politiques relevant du paternalisme (De Coster, 1993); d'autres s'inscrivent davantage dans le cadre d'une individualisation du lien salarial (Morville, 1985), en opposition avec les politiques "objectivantes" traditionnelles (Vanhaelen et Warnotte, 1988), etc.

Les politiques de GRH sont en quelque sorte la forme concrète par laquelle se manifeste la fonction ressources humaines. La fonction est ici définie, au sens de Fayol, comme un ensemble d'opérations de même nature: on parlera ainsi de fonctions technique, financière, commerciale, etc. La *fonction ressources humaines* désigne donc les diverses activités ayant trait au pilotage du sous-système social de l'organisation (De Coster, 1993; Donnadieu, 1997). Ce concept —nécessairement abstrait— ne peut être appréhendé dans une situation organisationnelle donnée qu'au travers des politiques de GRH qui y sont mises en oeuvre.

Rares sont les réflexions qui tentent de systématiser la diversité des choix susceptibles d'être opérés en la matière. Nous entendons établir ici, à la suite de premiers travaux exploratoires (Baird et

Meshoulam, 1988; Begin, 1993; Duberley et Burns, 1993; Pichault, 1995), un lien entre les formes que peut prendre le système organisationnel dans son ensemble et les différentes manières de piloter son sous-système social. En d'autres termes, les politiques de GRH —qui manifestent la façon d'envisager la fonction ressources humaines dans un ensemble organisationnel donné— pourraient être directement influencées par le fonctionnement de cet ensemble.

1.1. Vers une typologie des modèles de GRH

En prenant pour base la distinction des cinq configurations organisationnelles établie par Mintzberg (1982, 1986) et systématisée par Nizet et Pichault (1995), nous proposons de dégager cinq modèles fondamentaux de GRH. Le principe de base de cette distinction repose sur le type de critères utilisés pour gérer la composante humaine de l'organisation. Inexistants dans le cas du modèle arbitraire, implicites dans le cas du modèle valoriel, de tels critères font l'objet d'une formalisation plus explicite dans le cas des autres modèles :

- le modèle objectivant favorise l'adoption de critères impersonnels, qui s'appliquent à tous de la même manière;
- le modèle individualisant est basé sur la détermination de critères "sur mesure", dans le cadre d'accords interpersonnels entre un supérieur hiérarchique et ses collaborateurs;
- le modèle conventionnaliste implique quant à lui la définition collective de critères, à la suite de discussions entre pairs.

L'adoption de ces critères reflète en réalité des conceptions très diversifiées de la fonction ressources humaines, c'est-à-dire de la manière de gérer le lien de subordination caractéristique du milieu de travail.

Nous allons à présent décrire, de manière plus précise, les différents modèles de GRH qui viennent d'être distingués. Nous esquisserons ensuite les relations qui peuvent s'établir avec les configurations organisationnelles. Il faut préciser que notre raisonnement adopte une perspective idéaltypique. En matière de GRH, nous établirons des types purs à partir de nos propres observations, d'études empiriques sur l'une ou l'autre dimension, mais aussi de recherches à caractère spéculatif et/ou prescriptif dont nous ne reprendrons pas nécessairement toutes les hypothèses. Nous serons donc parfois amenés à opérer des raccourcis théoriques, la littérature existante n'adoptant pas nécessairement la typologie des configurations organisationnelles à laquelle nous nous référons, ni la classification que nous avons proposée des modèles de GRH.

1.1.1. Le modèle arbitraire.

Le modèle arbitraire est caractérisé par l'absence de tout critère prédéfini et par la prédominance de l'informel. On ne s'étonnera donc pas de voir les principaux domaines de la GRH directement dépendants de la (bonne) volonté de patrons "éclairés".

En matière de gestion des effectifs, il n'y a pas de véritable planification des entrées puisque la majorité des engagements s'opère par le bouche-à-oreille ou par annonces placées dans la presse locale et que la sélection est principalement basée sur des interviews menées par le ou les responsables concernés, ainsi que sur des échos informels et des recommandations à l'intérieur de réseaux de connaissances (Begin, 1993, p.8). Les résultats d'une enquête auprès de 140 PME françaises, tels qu'exposés par Mahé de Boislandelle (1988, pp.44-45), montrent que la gestion des entrées apparaît comme une sorte de "domaine réservé du dirigeant": dans la quasi-totalité des cas, c'est le patron, éventuellement aidé par un responsable de service, qui en assure le contrôle.

Les exigences en matière de qualification des travailleurs sont peu élevées, ce qui favorise le principe de la formation sur le tas et stimule le loyalisme à l'égard de l'entreprise. En se basant sur 6 monographies réalisées dans des PME des secteurs du textile et de l'imprimerie, Maroy (1998) parle à ce sujet d'une logique "d'optimisation réactive" des changements intervenant dans le système socio-technique: il n'y a pas dès lors de plan de formation ni de responsable en charge de cette activité (faible degré d'institutionnalisation); les contenus sont orientés prioritairement vers le savoir-faire spécifique à l'exercice d'une fonction; d'une manière générale, l'effort de formation est peu important. Lorsque les changements du système socio-technique sont davantage planifiés, les caractéristiques de la formation sont largement semblables, mis à part le degré d'institutionnalisation, provisoirement plus élevé (durant la période de changement). Dans ce contexte dominé par les relations interpersonnelles, la notion même de compétence n'est guère légitime et est d'ailleurs difficile à opérationnaliser (Donnadieu et Denimal, 1994, pp.14-15; Michel, 1993, p.75).

L'évaluation est ici largement soumise au règne de l'intuition et du jugement subjectif (Sekiou *et alii*, 1992, p.325). On ne s'étonnera donc pas qu'une des caractéristiques du modèle arbitraire, particulièrement sensible dans le cas de l'évaluation, soit l'immixtion dans la vie privée du personnel (De Coster, 1993, p.235).

En matière de rémunération, l'absence de tout critère explicite permet de donner libre cours à des formules de salaire à la tâche autonome ou à la pièce (De Coster et Pichault, 1998). Une autre forme de rémunération en vigueur dans ce modèle est le salaire au temps aléatoire: le patron détermine alors le volume d'heures de travail et leur prix en fonction de la quantité de production à effectuer. Le travailleur vient se faire embaucher pour une période très limitée et ne peut évidemment bénéficier d'une certitude de revenu régulier. Le salaire au temps aléatoire rejoint d'ailleurs la problématique du temps de travail: l'immixtion dans la vie privée et l'indifférenciation qui s'ensuit entre temps de travail proprement dit et temps libre permettent de jouer constamment sur l'appréciation du travail presté, et donc sur le salaire à payer.

Quant aux relations professionnelles, elles sont ici largement inexistantes et le pouvoir des associations de travailleurs est très limité: Donnadieu et Dubois (1995) parlent à ce sujet de "contrôle patronal" (p.44). Nous avons montré ailleurs (Nizet et Pichault, 1995) que cela tient en partie à la jeunesse de l'organisation —une tradition syndicale n'ayant pas encore pu se développer, pas plus que des procédures d'action et de négociation avec la direction. Par ailleurs, la petite taille peut avoir pour conséquence que les travailleurs entretiennent des relations personnelles avec leurs supérieurs hiérarchiques, et parfois même avec la direction: ceci également limite leurs possibilités d'exercer collectivement du pouvoir pour défendre leurs intérêts propres.

1.1.2. Le modèle objectivant.

Le modèle objectivant peut s'entendre comme une tentative de systématisation des diverses dimensions caractéristiques de la gestion des ressources humaines. Ce sont des critères impersonnels, définis par les analystes notamment dans le cadre de conventions collectives où s'exerce le droit de représentation syndicale, qui régissent les relations sociales en s'appliquant de manière uniforme à l'ensemble des membres de l'entreprise afin de présenter le maximum de protections à l'égard de l'arbitraire managérial.

En matière de gestion des entrées, l'accent est mis principalement sur l'amont (processus de recrutement) plutôt que sur l'aval (sélection des candidatures adéquates): description détaillée du poste, soumission de la publication de vacance du poste à diverses règles (appel prioritaire aux candidatures internes ou, au contraire, obligation d'ouvrir aux candidatures externes), organisation de concours en vue de constituer des "réserves de recrutement", etc. (Begin, 1993, p.15). La gestion des entrées, basée la plupart du temps sur des outils quantitatifs (calcul du taux de roulement, etc.) est très marquée par une

logique planificatrice. Elle est fortement soumise à des règles formelles, sous l'étroite surveillance syndicale, en vue de garantir la protection du statut des travailleurs.

Cette même régulation formelle est évidemment présente pour la plupart des dimensions de la GRH. Ainsi en est-il de la gestion des départs, dont la justification doit se fonder sur l'une ou l'autre catégorie prédéterminée et dont les modalités (licenciement sec, mise à la retraite anticipée, non-renouvellement des contrats temporaires, etc.) sont négociées avec les organisations représentatives du personnel.

Quant aux activités de développement, elles restent limitées à des formations procédurales centrées sur l'acquisition de compétences particulières et/ou de savoir-faire techniques, et visant avant tout l'efficience organisationnelle (Darkenwald et Merriam, 1982, pp.64-69). L'étude réalisée par Maroy (1998) auprès d'une dizaine de grandes entreprises des secteurs de la chimie, du verre et des fabrications métalliques montre cependant que l'effort de formation est ici relativement important. La gestion des modalités de formation (budget, public-cible, voire contenu et mode de transmission, etc.) est désormais soumise à la surveillance syndicale et est d'ailleurs souvent l'apanage d'organes paritaires, ce qui stimule la tendance à l'institutionnalisation: des départements spécifiques apparaissent, une programmation annuelle est définie, des crédits-formation sont octroyés, le ratio dépenses de formation/masse salariale est publié dans le bilan social, etc.

L'évaluation fait intrinsèquement partie de la culture objectivante dont nous venons de parler. Elle vient le plus souvent se superposer au contrôle du respect des règles de travail, par lequel le "loyalisme" des opérateurs est constamment mesuré. Toutefois, la recherche constante d'équité —visant à éviter les situations de discrimination individuelle— la condamne à un certain niveau de généralité. Dans une version classique, ce sont des critères standardisés qui s'appliquent à l'ensemble des membres de l'organisation, quelles que soient leur niveau hiérarchique et leur fonction (échelle de notation). Dans une version plus moderne, ces critères sont spécifiques à l'exercice d'une fonction particulière, ayant préalablement fait l'objet d'une description détaillée (Donnadieu et Denimal, 1994, p.29).

Il faut de plus observer que, dans ce modèle, la promotion n'est pas nécessairement liée aux résultats de l'évaluation. Elle s'effectue davantage en fonction de règles impersonnelles qui s'appliquent à tous de la même manière: l'ancienneté, la réussite de concours, la détention de certains diplômes sont alors les critères utilisés pour décider de l'occupation d'un poste.

Dans un modèle objectivant, des normes salariales sont établies pour tous les travailleurs. Deux orientations sont alors possibles: soit le salaire au rendement (De Coster et Pichault, 1998), typique du taylorisme, où les travailleurs connaissent à l'avance les normes en-deçà desquelles il vaut mieux de ne pas se trouver; soit le salaire au temps réglementé, défini uniformément dans le cadre d'accords collectifs — au niveau sectoriel ou au niveau de l'entreprise —, et souvent présenté comme le signe d'une avancée sociale par rapport au modèle arbitraire. Dans les deux cas, les principes qui régissent le système de rémunération sont déterminés *a priori* et sont donc connus à l'avance par les membres de l'organisation (Servais, 1989). Divers travaux, comme ceux de Kerr et Slocum (1987) ou encore de Naro (1993) ont clairement montré qu'un tel système, qui porte la marque des accords collectifs, est le reflet de la culture bureaucratique et de ses règles omniprésentes.

A la différence du modèle arbitraire, le temps de travail est ici étroitement réglementé. La séparation entre temps de travail et temps libre est jalousement surveillée par les organisations syndicales, comme garantie d'un "droit au loisir" pour tout travailleur. Toute prestation dépassant le cadre horaire conventionnel est considérée comme heure supplémentaire et fait l'objet d'une comptabilité précise. Elle est dûment rémunérée comme telle (le tarif pouvant représenter le double, voire le triple, de celui de l'heure régulière) ou bien donne lieu à des récupérations sous la forme de congés.

On sait que le syndicalisme traditionnel est étroitement lié au triomphe de la division technique du travail et du taylorisme, qui ont remplacé l'ouvrier de métier de jadis par une masse indifférenciée d'opérateurs non qualifiés, exécutant des tâches parcellaires. Dans un tel contexte, l'organe syndical apparaît comme l'intermédiaire obligé qui mobilise les masses ouvrières et les représente, par un système de délégation, vis-à-vis de la direction. Son action ne s'exprime qu'au travers de procédures formelles de négociation. Elle aboutit le plus souvent à la définition de règles visant à réduire les disparités et à éliminer toute trace d'arbitraire dans la gestion sociale. On est donc en présence d'une forme institutionnelle de participation, où les délégués ont à exprimer les revendications de la base dans le cadre de lieux de négociation formels comme le comité d'entreprise, le comité de sécurité et d'hygiène, etc.

1.1.3. Le modèle individualisant.

Le modèle individualisant est quant à lui axé sur une personnalisation du lien salarial; les critères sont alors négociés, dans le cadre d'accords interpersonnels entre ligne hiérarchique et opérateurs (le plus souvent qualifiés), en tenant compte des spécificités de chaque collaborateur. Un tel modèle s'accommode aisément d'une multiplicité de statuts et d'itinéraires au sein de l'organisation. Il est centré sur la notion de compétence, qui devient en quelque sorte le pivot de la gestion des ressources humaines. A la différence de la notion de qualification, qui reste associée à la description du poste de travail, la compétence renvoie à un savoir-faire opérationnel validé (Meignant, 1995): savoir-faire, c'est-à-dire capacité à faire (et pas seulement à connaître); opérationnel, c'est-à-dire mis en oeuvre concrètement en situation de travail; validé, c'est-à-dire reconnu par le management de l'organisation. Cette notion s'attache désormais à ce qui est considéré comme la principale ressource de l'entreprise, à savoir son personnel. Elle est concomitante au développement de la gestion "stratégique" des ressources humaines et marque de son influence les modes de recrutement et de sélection, d'évaluation, de promotion, de rémunération, etc. (Donnadieu et Denimal, 1994).

L'entrée dans l'organisation va donc être principalement centrée sur le processus de sélection: multiplication d'entrevues et de tests d'aptitudes et de personnalité; entretiens "réalistes" cherchant à tester les réactions du candidat face à des situations concrètes qui lui sont présentées (Wanous, 1992); appréciation par simulation, visant à observer, au travers de "centres d'évaluation" (*assessment centers*), le comportement et les attitudes du candidat dans une situation qui reproduit, le plus fidèlement possible, les conditions de travail réelles (Sekiou *et alii*, 1992, pp.304-305), etc.

Le modèle individualisant est caractérisé, entre autres, par l'attention qu'il porte à la question de la culture d'entreprise. Celle-ci y devient un véritable projet managérial (Reitter, 1991), destiné à compenser, par des mécanismes d'intégration sophistiqués, l'hyper-différenciation induite par la segmentation croissante des liens sociaux (Louart, 1994). Il est d'ailleurs significatif que cette question devienne centrale dans les ouvrages et articles prescriptifs préconisant l'individualisation de la GRH (Peters, 1988; Hammer et Champy, 1993). Diverses initiatives sont dès lors entreprises en vue de constituer une identité commune (culture-projet): rites de socialisation, parrainage des nouveaux entrants, événements festifs, constitution d'amicales, organisations d'activités *out-door* destinées à souder les équipes (Ehrenberg, 1991), etc.

La formation occupe, dans le modèle individualisant, une place de choix et représente d'ailleurs souvent un pourcentage important de la masse salariale. Vandewattynne et Van Aasche (1990) établissent à cet égard un tiercé comparatif — en France et en Belgique — des secteurs et des types d'entreprise les plus actifs: sans grande surprise, l'effort de formation est le plus élevé dans les secteurs fréquemment mentionnés pour leur tendance à l'individualisation de la GRH (informatique, banques/assurances, pétrochimie, services aux entreprises, etc.). La formation s'insère ici dans le cadre d'une véritable politique institutionnalisée, alternant différentes formes de transmission (sur le tas, scolaire, auto-formation, etc.) et dont les objectifs s'inscrivent dans le moyen et/ou le long terme. Le développement personnel vient désormais s'ajouter à la recherche d'une plus grande efficacité organisationnelle (Darkenwald et Merriam, 1982, pp.46-49): il s'agit en effet d'une des seules ripostes possibles à un environnement

dynamique et complexe, en perpétuelle évolution. Dans l'étude de Maroy (1998), les secteurs employant une main-d'oeuvre qualifiée ou subissant une mutation importante de leur système productif semblent effectivement privilégier des formations multidimensionnelles, où les aspects comportementaux et psychosociaux (avoir-être) avoisinent les aspects purement économiques, techniques et/ou procéduraux. La formation devient donc un véritable investissement stratégique dans un contexte incertain, condition nécessaire à l'émergence d'organisations apprenantes ou encore "qualifiantes" (Senge, 1992; Stahl, Nyhan et D'Aloja, 1993; Zarifian, 1990).

L'évaluation est, très logiquement, fondée sur la capacité de chacun à mettre en oeuvre ses propres compétences. Sur la base d'un bilan de compétences, des objectifs sont assignés à chacun: ceux-ci sont souvent de nature qualitative, étant donné le caractère hautement qualifié et, par conséquent, difficilement formalisable des activités exercées. La direction par les objectifs (DPO) apparaît dès lors comme une technique particulièrement appropriée: les critères en fonction desquels le collaborateur est évalué sont négociés au cas par cas, dans le cadre d'un entretien d'évaluation/conseil avec le supérieur hiérarchique. Cet entretien est en outre destiné à apprécier le degré d'accomplissement des objectifs et à décider en conséquence, après discussion entre le supérieur hiérarchique et son collaborateur, des actions à mettre en oeuvre en termes de formation et/ou de mobilité.

On aura compris que la promotion n'a plus ici aucun caractère automatique. Les différences statutaires étant désormais peu importantes, on parlera davantage de mobilité: cette notion peut évidemment s'entendre aussi bien sur un plan horizontal que vertical, ou encore sous une forme géographique. Comme on l'a indiqué précédemment, la politique de mobilité est intrinsèquement liée aux résultats de l'évaluation. Des plans de carrière personnalisés sont établis, révisables en fonction des évolutions du contexte et de la stratégie: ils constituent un moyen d'attirer et surtout de maintenir dans l'organisation une main-d'oeuvre aux ambitions souvent élevées.

La question de la rémunération ne peut s'envisager, dans le modèle individualisant, que comme un élément d'une politique plus générale de motivation: le turnover du personnel étant relativement élevé, les responsables des ressources humaines n'hésiteront pas à développer diverses techniques de compensation, généralement appelées *incentives*: mise à disposition d'une voiture de fonction, bénéfice d'une assurance-groupe ou d'autres avantages extra-légaux, accès à une crèche d'entreprise, financement d'activités sportives ou culturelles, etc. On se montrera ici particulièrement attentif aux besoins d'autonomie, d'épanouissement personnel et de responsabilité des collaborateurs. Mais c'est surtout l'introduction du salaire variable qui caractérise, sur le plan de la rémunération, le modèle individualisant. Désormais, le salaire est en partie déterminé *a posteriori*, en fonction des performances individuelles et/ou collectives, comme le montre le tableau suivant, extrait de Servais (1989, p.7). Intéressement salarial, salaires au rendement, à la productivité, au mérite, à la performance sont les avatars d'une même réalité fondamentale axée sur les postulats qu'on vient d'évoquer (De Coster et Pichault, 1998).

Le modèle individualisant se distingue donc du modèle traditionnel de relations sociales: le principe de l'expression directe (ou participation organisationnelle, chez Laville, 1992, pp.46-47) est préféré à celui de la délégation/représentation (ou participation institutionnelle, *ibidem*, p.45). La co-décision, sur les plans opérationnel, managérial, voire stratégique, est stimulée par des formules du type: groupes semi-autonomes de production, groupes de projet interdépartementaux, etc. Elle débouche sur ce que Laville appelle une participation culturelle "où le partage des décisions exercé dans la participation institutionnelle et le partage des informations exercé dans la participation organisationnelle deviennent un enjeu fondamental du fonctionnement des entreprises" (1992, p.47). Les flux de communication privilégiés par le modèle individualisant (ascendant, latéral, collégial) constituent le véhicule de cette participation culturelle.

1.1.4. Le modèle conventionnaliste

Le modèle conventionnaliste est caractérisé par le fait que les membres de l'organisation (le plus souvent, des opérateurs qualifiés) s'accordent pour définir collectivement le cadre et les modalités de leur coexistence (on peut se référer, par analogie, au contrat social de Rousseau et à la libre aliénation des citoyens à son égard). Les critères utilisés font alors l'objet de débats, conduisant par le biais de votes ou d'élections (mandats) à la définition de normes provisoirement acceptées, jusqu'à leur mise en question et à leur redéfinition à l'occasion de nouveaux débats.

Le processus de gestion des entrées est, dans ce modèle, très élaboré et collégial. C'est de nouveau la sélection, plus que le recrutement proprement dit, qui reçoit ici toute l'attention. Toutefois, la plupart des étapes clés du processus de décision se situent à un niveau décentralisé: examen des dossiers au sein d'une commission *ad hoc*; constitution, parmi les pairs, d'un jury chargé d'apprécier, au cours d'un entretien, les qualifications effectives du candidat; validation du choix par l'assemblée. Il en va de même pour la planification des effectifs (Begin, 1993, p.13).

Étant donné la grande autonomie dont bénéficient les opérateurs et la maîtrise qui leur est accordée sur leur emploi du temps — ils n'ont en fait que peu de compte à rendre à ce sujet — les opérateurs vont avoir tendance à se lancer dans des pratiques d'auto-formation (colloques, séminaires, lectures, publications, etc.) à propos desquelles toute autorité centrale a d'autant moins d'emprise qu'elles sont l'expression d'une valorisation individuelle (Carré, 1992; Knowles, 1975).

Comme dans le modèle individualisant, évaluation et promotion sont ici intimement liées, la première influençant directement la seconde. Mais c'est ici la reconnaissance par les pairs, sur la base de critères constamment soumis à débats, qui servira de base à l'éventuelle promotion ou à l'éviction pure et simple du système (Begin, 1993, p.13). L'étude menée par Foucher et Desjardins (1995) sur la révision du système d'évaluation au sein d'une université canadienne montre combien toute initiative en la matière se situe au centre de luttes de pouvoir intenses, surtout lorsqu'elle lie l'évaluation à la rémunération. Par ailleurs, l'absence de règles codifiées une fois pour toutes et la soumission des dossiers au jugement des pairs introduisent une grande part d'imprévisibilité et de variabilité dans les choix finalement opérés en termes de promotion. Les études de Cohen, March et Olsen (1972) — consacrées notamment aux élections de doyens dans les universités nord-américaines — ont bien montré que ce type de décision résultait davantage de flux stochastiques que d'une rationalité unique: ce que les auteurs proposent d'appeler le processus de "mise au panier" (*garbage can theory*).

La rémunération — objet de nombreux débats — établit un subtil équilibre entre échelles barémiques, "bonification pour mérites exceptionnels", et autorisation d'effectuer des activités extérieures rétribuées. Ces dernières peuvent constituer une source de revenu complémentaire appréciable et sont tolérées dans la mesure où elles sont liées à la reconnaissance professionnelle des opérateurs concernés. Certains dispositifs réglementaires, notamment dans le monde hospitalier ou universitaire, vont même jusqu'à institutionnaliser de tels revenus parallèles, en tentant de les cadrer dans le temps ou dans leur importance relative par rapport au salaire (Mackintosh, Jarvis et Heery, 1994, p.348).

Le temps de travail est ici entièrement sous le contrôle des professionnels. Il s'agit, sans aucun doute, d'une de leurs principales sources d'influence par rapport aux diverses modalités de la gestion des ressources humaines. Le travail à domicile, le déplacement à l'étranger pour séjour d'études ou pour participation à des congrès, les horaires décalés (début et achèvement tardifs de la journée de travail) sont monnaie courante.

L'éthique et la déontologie (MacDonald, 1995) sont des principes qui régissent fortement, par le biais des associations professionnelles, les relations sociales dans l'organisation. Le poids des organisations syndicales traditionnelles en est d'autant plus limité. Toutefois, pour contrer les visées

bureaucratiques des administratifs et gestionnaires, les professionnels ont parfois tendance, eux aussi, à se syndiquer pour défendre leurs intérêts menacés, mais la syndicalisation débouche alors souvent, de façon paradoxale, sur une standardisation encore plus poussée de la structure, sous la forme de règles et de contrôles divers, qui finit par estomper les différences entre professionnels et éliminer la responsabilité individuelle du travail opérationnel (Mintzberg, 1990, pp. 280-284). Des conflits ne tardent pas à apparaître, ce qui condamne *de facto* les organes syndicaux à une certaine marginalité dans ce type de modèle.

1.1.5. Le modèle valoriel

Dans le modèle valoriel, les questions de recrutement, de rémunération, de promotion, de temps de travail, etc. n'apparaissent pas comme légitimes ou dignes d'intérêt, vu la prégnance des valeurs censées mobiliser les membres de l'organisation. La fonction ressources humaines y est donc envisagée sur un mode implicite, faisant largement appel à la notion de "don" de soi, dans la référence constante aux valeurs qui constituent l'articulation première de l'organisation.

Aucun processus formel de recrutement ou de sélection n'est établi à l'avance: toutes les bonnes volontés sont bienvenues mais l'entrée dans l'organisation est soumise à l'abandon de ses références préalables en termes de compétences et de formation pour endosser les valeurs communes. Un tel processus de "dépouillement" est d'ailleurs considéré comme un signe de loyalisme à l'égard de la mission de l'organisation.

La stricte fidélité aux valeurs étant toujours susceptible d'être remise en question (par les responsables ou par le personnel concerné), les départs volontaires sont relativement fréquents, généralement lorsque les exigences de l'engagement apparaissent trop importantes.

La politique de formation est centrale dans le modèle valoriel: elle est avant tout orientée vers la problématique de la transformation sociale (Darkenwald et Merriam, 1982, pp.58-64), particulièrement dans le cas des organisations militantes (missionnaires "convertisseurs" chez Mintzberg, 1990, p.333). Elle vise souvent à doter les membres d'un appareil conceptuel spécifique et d'une grille d'appréhension de la réalité, par le biais desquels ils pourront se mettre au service de la mission. Sans doute la formation inclut-elle également la transmission —plus scolaire— de savoirs et de savoir-faire propres à renforcer l'efficacité des actions entreprises. Mais elle est avant tout l'occasion de ritualiser l'adhésion aux valeurs, par un auto-questionnement permanent des membres.

L'évaluation est ici basée sur le dévouement et l'adhésion aux valeurs, constamment appréciés de manière tacite et consensuelle par l'ensemble des membres de l'organisation. Elle n'a pas d'influence directe sur la promotion, les occasions étant d'ailleurs peu fréquentes. La promotion est avant tout considérée comme un service rendu à l'organisation, pour une durée limitée, afin de minimiser les risques d'une poursuite d'intérêts personnels, au détriment de la mission.

La rémunération n'est pas une question légitime. La motivation des membres est censée résulter de la noblesse de la mission, et non de la rémunération, ce qui favorise la coexistence problématique de statuts différents (travail bénévole, contrats précaires, travail au noir, etc.). La littérature sur les organisations non marchandes rapporte à cet égard de nombreuses situations de conflit (Dieu, 1996).

Le temps de travail ne compte pas et doit se plier aux exigences de la mission: de nombreuses tensions portent ainsi que la difficile délimitation entre temps de travail et "temps de militance". Une des caractéristiques de ce modèle est qu'à la différence des autres, il ne peut guère s'envisager comme un ensemble cohérent et formalisé de dispositifs; de plus, il ne désigne pas d'acteur particulier pour prendre en charge la politique de gestion des ressources humaines. Il est donc marqué par une très grande volatilité, qui peut le faire dériver à tout moment vers les autres modèles.

1.2. Relations entre configurations organisationnelles et modèles de GRH

Examinons à présent les continuités logiques que l'on peut établir entre configurations organisationnelles et modèles de GRH, en complétant et en amplifiant le travail entrepris à cet égard par Begin (1993).

Dans une configuration entrepreneuriale, un modèle arbitraire de GRH n'est pas surprenant dans la mesure où la toute-puissance du leader charismatique y fonde l'absence de recours à des critères formalisés. Dans une configuration bureaucratique, c'est sans aucun doute un modèle objectivant qu'on est davantage susceptible de rencontrer: la présence d'analystes en charge de la standardisation des procédés ou des résultats y est à l'origine de la définition de critères imposés indistinctement à tous les membres de l'organisation. Dans une configuration missionnaire, la prégnance de la mission, créant l'apparence d'une forte décentralisation de la prise de décision, oblitère la question de la GRH, si bien que celle-ci apparaît sur un mode implicite, sans désigner d'acteur particulier, résultat d'une auto-référence permanente aux valeurs (modèle valoriel). Dans une configuration professionnelle, la définition collective de normes à la suite de débats contradictoires apparaît comme le seul principe acceptable de coexistence entre des experts jouissant par ailleurs d'une très grande autonomie opérationnelle (modèle conventionnaliste). Dans une adhocratie enfin, on peut s'attendre à retrouver un modèle de GRH plus individualisant, avec son mélange caractéristique de différenciation —en vue de satisfaire les aspirations d'autonomie professionnelle des opérateurs qualifiés— et d'intégration (culture d'entreprise, formation, etc.) —portée davantage par les responsables hiérarchiques et destinée à lutter contre les tendances centrifuges inhérentes à ce type de configuration.

Les diverses relations qui viennent d'être établies ne procèdent pas de la simple spéculation. L'analogie ne peut prétendre au statut d'explication scientifique qu'en démasquant un lien de parenté étroit, une "charnière", entre les variables rapprochées (De Coster, 1978). Cette parenté nous paraît concrétisée à travers la question de l'acteur dominant dans chaque configuration organisationnelle. Nous avons montré ailleurs (Nizet et Pichault, 1995) qu'une configuration était marquée par de multiples interactions entre facteurs politiques et paramètres organisationnels, les premiers étant à l'origine du choix des seconds, mais ce choix conditionnant en retour la distribution du pouvoir et, par conséquent, la nature des rapports de force susceptibles de s'y développer. C'est à travers un tel va-et-vient qu'une configuration reste stable, pendant des périodes plus ou moins longues, avant de connaître des mutations structurelles plus ou moins profondes. La prédominance de certaines catégories d'acteurs conduit logiquement à la primauté de certaines conceptions du lien de subordination, ou encore de certaines visions de la fonction RH. Un tel raisonnement pose donc clairement les modèles de GRH en variables dépendantes des configurations organisationnelles (Pichault, 1995).

L'ensemble de ces relations est récapitulé dans le tableau suivant.

Tableau 1: Relations entre configurations organisationnelles et modèles de GRH

CONFIGURATIONS	ACTEURS DOMINANTS	MODELES DE GRH
Entrepreneuriale	sommet stratégique	arbitraire
Bureaucratique	analystes de la technostucture	objectivant
Professionnelle	opérateurs qualifiés	conventionnaliste
Missionnaire	pas d'acteur formellement désigné	valoriel
Adhocratique	opérateurs qualifiés/ligne hiérarchique	individualisant

1.3. Continuités logiques et discontinuités chronologiques

Les corrélations logiques ainsi établies entre configurations organisationnelles et modèles de GRH ne sont pas nécessairement rencontrées dans les faits. Un des facteurs explicatifs d'une telle discontinuité tient au décalage temporel qui peut s'introduire entre ces deux catégories de variables. Tantôt le modèle de GRH peut évoluer, en laissant la configuration organisationnelle inchangée; tantôt la mutation de structure organisationnelle s'opère sans adaptation aucune du modèle de GRH. On peut ainsi observer des équipes dirigeantes se lancer tête baissée dans des programmes de modernisation qui ne touchent guère aux éléments organisationnels (division du travail, répartition du pouvoir, centralisation de la prise de décision, etc.) et sont essentiellement portés par des initiatives en matière de GRH: ces dernières leur garantissent une plus grande visibilité d'effets et une immédiateté dans l'obtention de résultats, tout en leur donnant l'illusion d'une relative maîtrise du processus ainsi enclenché. Dans d'autres cas, on peut au contraire assister à d'importants changements structurels liés au passage d'une configuration à l'autre —par exemple, à la suite d'un processus d'automatisation— tout en conservant la conception des rapports sociaux —ou encore la fonction RH— qui avait cours dans l'ancienne structure organisationnelle.

Les situations de discontinuité temporelle sont donc fréquentes. Nos propres recherches (Brouwers *et alii*, 1994; Brouwers *et alii*, 1997; Cornet et Pichault, 1993; Pichault, 1993; Rousseau et Warnotte, 1994) nous ont permis de dégager en la matière un certain nombre de variantes :

- la PME de type entrepreneurial amenée, à la suite d'une phase d'expansion et d'intégration dans un groupe industriel, à se doter d'outils de GRH de plus en plus formalisés (objectivation);
- l'entreprise bureaucratique cherchant à revitaliser son mode de fonctionnement traditionnel par la mise en oeuvre d'un modèle de GRH individualisant;
- la structure adhocratique, composée de professionnels qualifiés, qui se voit contrainte de répondre aux exigences de rationalisation imposées par ses actionnaires en adoptant des mesures d'objectivation de la GRH.

MacKintosh, Jarvis et Heery (1994) ont quant à eux observé les mouvements de rationalisation auxquels sont soumises les institutions d'enseignement supérieur britanniques. Ils dégagent ainsi les dilemmes de la GRH dans des organisations qu'ils qualifient d'hybrides: divergence des pratiques de rémunération, dédoublement des statuts du personnel, etc. Ces dilemmes peuvent s'envisager en termes d'interpénétration des modèles conventionnel (liberté de prester des activités de consultance ou de formation en sus des tâches habituelles, rémunération à la carte) et objectivant (temps de travail étroitement délimité, rémunération définie *a priori*) dans le cadre de configurations professionnelles.

Quant au modèle valoriel, nous avons insisté plus haut sur son extrême volatilité. Les cas abondent (Dieu, 1996) d'organisations missionnaires confrontées à la difficile intégration de professionnels salariés et contraintes à adopter, en raison des subventions publiques qui leur sont accordées, un modèle de GRH de plus en plus objectivant.

Les situations de discontinuité temporelle entre configurations organisationnelles et modèles de GRH sont fréquentes. Sans s'engager nécessairement dans une perspective normative, leur prise en compte analytique permet de mieux appréhender la forme et le sens des conflits qui naissent inévitablement autour d'un processus de changement. Nous disposons par conséquent d'un cadre d'analyse utile pour nos investigations.

2. LA GRH FACE A LA DIVERSITE DES FACTEURS DE CONTINGENCE

Jusqu'à présent, l'approche contingente nous a conduits à établir des relations de dépendance entre deux variables: les configurations organisationnelles et les modèles de GRH. Nous devons cependant reconnaître que les modèles de GRH ne dépendent pas seulement du contexte organisationnel et que d'autres facteurs de contingence méritent d'être pris en considération. Nous évoluons ainsi vers un schéma d'analyse beaucoup plus complexe.

Quels sont les facteurs contingents à prendre en compte de manière pertinente? Il apparaît utile à cet égard de prolonger la réflexion que nous avons menée à propos des processus de changement, dans la mesure où l'abondante littérature qui leur est consacrée élargit précisément le champ des facteurs explicatifs.

D'où provient le changement? Selon les travaux auxquels on se réfère, il est le fruit d'une mutation des structures internes (le cas de Massey-Fergusson évoqué par Hafsi et Demers, 1989); il résulte de la mise en oeuvre de grandes décisions stratégiques (le cas classique de Du Pont analysé par Chandler, 1962); ou d'une adaptation à des variations de l'environnement (l'échantillon de 81 entreprises constitué par Miller et Friesen, 1984). Toutefois, ne peut-on pas considérer, par exemple, que les décisions stratégiques sont elles-mêmes influencées, dans une large mesure, par les variations de l'environnement et qu'elles conduisent à leur tour à des modifications de structure? N'y a-t-il pas, en d'autres termes, des relations réciproques entre ces différents pôles?

Dans cette perspective contingente, il nous paraît dès lors pertinent d'évoquer —au même titre que les structures organisationnelles— l'influence de l'environnement et des orientations stratégiques de l'organisation sur sa politique de GRH. Nous nous baserons essentiellement sur des études empiriques, aussi bien quantitatives que qualitatives, disponibles dans la littérature. Il est évident que ces études ne recourent pas à la typologie des modèles de GRH qui vient d'être présentée. Nous nous livrons donc à une interprétation des résultats de ces études à la lumière de notre typologie: exercice périlleux s'il en est, dont il faut souligner le caractère encore largement exploratoire et qu'il faudra entourer de toutes les précautions méthodologiques nécessaires.

2.1. L'influence de l'environnement

En suivant Wils, Le Louarn et Guérin (1991), certains traits de l'environnement retiendront ici notre attention dans la mesure où ils exercent une influence spécifique sur l'adoption de tel ou tel modèle de GRH: le marché du travail, la politique de réglementation sociale en vigueur, le marché des biens et services concerné et le contexte culturel. La plupart de ces traits peuvent se référer à la fois au contexte national et au contexte sectoriel dans lequel se trouve l'organisation considérée.

2.1.1. Le marché du travail.

Plusieurs composantes du marché du travail peuvent être prises en considération: la qualification, l'âge, le degré de féminisation, le caractère multiethnique de la main-d'oeuvre (Wils, Le Louarn et Guérin, 1991). Nous nous intéresserons plus particulièrement ici à la question des qualifications. Il est vraisemblable que la faible qualification de la main-d'oeuvre soit favorable au développement des modèles arbitraire et objectivant, où la mobilisation des compétences n'occupe guère de place centrale; en revanche, plus on est en présence d'une force de travail jeune et fortement qualifiée, plus les modèles individualisant, valoriels ou conventionnaliste risquent d'être dominants.

Ces influences sont cependant loin d'être mécaniques. Une intéressante étude de Tannenbaum et Dupuree-Bruno (1994), centrée sur les perceptions de l'environnement par les responsables des ressources

humaines d'organismes publics, tend à montrer que plus ces responsables craignent d'être confrontés à une faible disponibilité de main-d'oeuvre qualifiée (*skill shortages*), plus ils sont enclins à développer des innovations en matière de recrutement et de formation (ce qui rejoindrait notre modèle individualisant). Cette tendance n'est pas propre aux organismes publics: elle est également observée par les travaux de Sparrow et Hiltrop (1994, pp.326-328) ou encore par l'étude de Bunt *et alii* (1990) montrant que les processus de sélection s'assouplissent dans une situation de faible disponibilité de la main-d'oeuvre.

2.1.2. La réglementation sociale

L'intervention publique dans le domaine de la législation sociale a longtemps donné la primauté au modèle objectivant: barèmes salariaux fixés par convention collective, gestion des départs soumise à des règles strictes de négociation, temps de travail étroitement défini, information obligatoire du personnel via le conseil d'entreprise dans les organisations d'une certaine taille, etc. Il faut cependant souligner la tendance, très significative en Europe depuis les années '80, à la décentralisation de la négociation collective, relevée par diverses enquêtes (Sparrow et Hiltrop, 1994, pp. 596-602; Amadiou et Groux, 1996). Une telle décentralisation de la négociation a contribué à un certain dépérissement du modèle objectivant, taxé de rigidité et de centralisme, et a accéléré la mise en place des conditions nécessaires à l'individualisation.

Toutefois, ces évolutions globales du mode d'intervention réglementaire des pouvoirs publics n'empêchent pas l'existence de situations nationales et/ou sectorielles spécifiques. Ainsi, dans les cas où le cadre législatif n'imposait, jusqu'à présent, que très peu de contraintes formelles —qu'il s'agisse d'objectivation ou d'individualisation—, ce sont les modèles arbitraire ou conventionnaliste qui obtiennent la part belle. Le modèle arbitraire est ainsi plus probable dans un pays comme la Grèce, où les entreprises nationales se caractérisent par une faible systématisation des modes d'appréciation du personnel par rapport aux compagnies étrangères (Papalexandris, 1991); où la formation continue à s'effectuer majoritairement sur le tas (Sparrow et Hiltrop, 1994, p.389); où le taux de syndicalisation est relativement faible, etc. Le modèle conventionnaliste risque de se rencontrer davantage dans les pays (Grande-Bretagne, Etats-Unis) et les secteurs d'activité (à dominante professionnelle) où la tradition contractuelle est forte: Macdonald (1995) montre ainsi combien la poursuite, par une corporation, d'un "projet professionnel" fort (médecins, juristes, architectes, etc.) lui garantit, dans les institutions où elle prédomine, une sphère d'autonomie essentiellement régulée par les relations entre pairs.

2.1.3. Les caractéristiques du marché des biens et services

La majeure partie de la littérature empirique consacrée aux relations marché/GRH se concentre sur l'état de la demande. Plusieurs études rapportent que le déclin de la demande favorise, dans une certaine mesure, le modèle objectivant. A la suite de Cameron *et alii* (1987), Schwoerer *et alii* (1995) montrent ainsi, sur la base d'une enquête par questionnaire auprès de 785 responsables de ressources humaines, que les périodes de dépression renforcent la probabilité de décisions impopulaires et donc de conflits, ce qui conduit à institutionnaliser davantage les relations employeurs/employés. De son côté, l'étude de Wagar (1997) auprès de 1150 employeurs des secteurs public et privé canadiens établit que le taux de syndicalisation est nettement plus élevé dans les secteurs en déclin, ce qui conduit vraisemblablement à la prédominance de l'objectivation.

D'autres caractéristiques du marché méritent évidemment d'être prises en compte, mais elles renvoient en fait à certains modes de fonctionnement organisationnel. Ainsi, la stabilité du marché, définie comme la prévisibilité de ses évolutions (Nizet et Pichault, 1995), favorise sans aucun doute —comme le suggère Begin (1993)— les modèles les plus "routinisés" (objectivant et conventionnaliste), tandis que l'imprévisibilité et le caractère dynamique du marché conduiraient davantage aux modèles arbitraire et individualisant, réputés plus souples.

2.1.4. Les valeurs culturelles

Comme le notent Wils, Le Louarn et Guérin, "l'environnement externe d'une organisation comprend aussi les valeurs dominantes de la société à une époque donnée ainsi que les attitudes, aspirations et comportements des gens" (1991, p.154). En recourant aux célèbres enquêtes d'Hofstede (1991), on peut faire l'hypothèse que l'accroissement du niveau d'individualisme —recherche de l'autonomie, poursuite de l'intérêt personnel—, lié généralement à une qualification élevée de la main-d'œuvre, favorise logiquement le modèle individualisant, notamment sur le plan de la gestion des entrées, de l'évaluation et de la rémunération (Hofstede, 1991, pp.61-65).

Quant à la distance élevée à l'autorité, elle justifie en quelque sorte le recours au modèle objectif: les différences salariales sont alors figées dans des grilles barémiques, la communication est majoritairement descendante, l'évaluation par objectifs est difficilement praticable puisqu'elle suppose une certaine décentralisation des négociations (Hofstede, 1991, pp.35-37).

La propension à éviter l'incertitude plaide également en faveur du modèle le plus étroitement régulé de gestion des ressources humaines (objectif) même si, comme le remarque d'Iribarne (1989) dans son analyse comparative de firmes situées en France, aux Etats-Unis et aux Pays-Bas, ces règles ne sont pas toujours respectées dans les faits. Quant à la tendance inverse (propension élevée à la prise de risque), elle s'accommode davantage de modèles basés sur les conventions ou les accords interpersonnels, de type conventionnaliste ou individualisant (Hofstede, 1991, p.121).

Enfin, le degré élevé de féminité —qui se manifeste par l'attention portée à l'équilibre vie privée/vie professionnelle, au climat social agréable, à l'épanouissement dans le travail, etc.— conduira vraisemblablement à privilégier le modèle valoriel, le plus susceptible de procurer une signification importante au travail effectué. A l'inverse, l'enquête d'Hofstede montre que l'individualisation de la gestion des ressources humaines (notamment, la promotion et la rémunération au mérite) se rencontre davantage dans les cultures masculines, valorisant la réussite professionnelle, le défi, la performance, etc. (1991, p.94).

2.2. L'influence des stratégies organisationnelles

La notion de stratégie est largement utilisée dans le domaine de la gestion. Elle désigne les décisions importantes prises par les responsables des entreprises: des décisions qui ont des effets à long terme et qui impliquent de fortes ressources financières, matérielles, humaines, etc. (Purcell et Alstrand, 1994, pp.27-29). Nombreux sont les travaux en matière de GRH qui insistent sur la nécessité d'établir un lien entre la stratégie d'une entreprise, d'une part, et le développement et l'utilisation des ressources humaines, de l'autre (Purcell, 1995, p.63). C'est d'ailleurs une des raisons pour lesquelles les auteurs, en particulier américains, parlent de gestion *stratégique* des ressources humaines (Beaumont, 1993, pp.16-18; Beaumont, 1994, p.23).

Notre propos n'est pas d'emboîter le pas de ces considérations prescriptives, mais bien d'examiner, à partir de la littérature plus descriptive, les liens existant, dans les faits, entre GRH et stratégie d'entreprise. Plus précisément, nous nous intéresserons aux travaux qui distinguent différentes stratégies d'entreprise et qui examinent en quoi elles influencent les politiques ou pratiques de GRH.

Il importe de préciser davantage la notion de stratégie utilisée ici. Une première distinction s'impose entre les stratégies d'affaires, qui concernent davantage les unités de production d'un bien ou d'un service, et les stratégies de groupes, qui se réfèrent davantage au niveau décisionnel supérieur d'une organisation multidivisionnelle (*corporate*).

2.2.1. L'alignement par rapport aux stratégies d'affaires

En nous référant au travail conceptuel réalisé par Miller (1996) et Youndt *et alii* (1996) à partir des typologies de Miles et Snow (1978) et Porter (1980), nous pouvons distinguer différents types de stratégies d'affaires:

- la différenciation qui vise à doter le produit d'une attractivité particulière, soit en innovant de manière systématique, soit en travaillant son image de marque et sa présentation (*prospector* chez Miles et Snow);
- la qualité qui tente d'accroître la satisfaction des clients par une amélioration des processus de production;
- le leadership des coûts qui cherche les économies d'échelle et la minimisation des dépenses de toute nature pour faire face à la concurrence (*defender* chez Miles et Snow);
- la flexibilité qui concentre les efforts organisationnels sur la capacité d'adaptation aux besoins du marché par le recours à l'innovation de procédés.

Signalons, une fois encore, qu'une large partie de la littérature consacrée à ces questions est dominée par des propos prescriptifs, tant sur le plan de la formulation de la stratégie que sur celui de la nécessaire adaptation des politiques de GRH. Dans le cas de quelques travaux plus empiriques, c'est davantage la question de la *performance des entreprises* qui prend le dessus. Plus précisément, de telles études, menées pour la plupart sur une base quantitative, s'interrogent sur les liens entre pratiques de GRH et performances des entreprises. A partir d'une enquête par questionnaire auprès de 216 responsables de ressources humaines de banques nord-américaines, Delery et Doty (1996) s'interrogent ainsi sur le type de gestion des ressources humaine le mieux adapté, en termes de performances, aux stratégies de type *prospector* et *defender* notamment. De leur côté, Youndt *et alii* (1996) ont mené, via questionnaires, une démarche similaire auprès des dirigeants d'une centaine d'unités de production.

Lorsque l'organisation adopte une stratégie de différenciation (*prospector*), Delery et Doty (1996) établissent la supériorité, en termes de performances financières, d'un modèle de GRH où l'évaluation est basée sur les performances personnelles, où la mobilité est articulée autour de plans de carrière valorisant les compétences, où la participation syndicale est relativement faible, etc.: nous ne sommes pas loin du modèle que nous avons qualifié d'individualisant. Les propos prescriptifs de Bolwijn et Kumpe (1996) vont dans le même sens. La firme qu'ils qualifient d'innovante, centrée sur des stratégies de différenciation, tend à privilégier des dimensions telles que l'écoute, la créativité, la prise de responsabilité, la communication ouverte, le partage d'information, la participation, la récompense de l'effort individuel, etc. Ces dimensions renvoient incontestablement au modèle individualisant, et sans doute aussi au modèle valoriel.

Qu'en est-il lorsque l'organisation privilégie une stratégie de qualité? Selon Youndt *et alii*, (1996), les performances sont alors significativement améliorées par des pratiques de GRH qui s'apparentent au modèle individualisant: un mode de sélection favorisant l'aptitude à résoudre les problèmes, un système d'évaluation centré sur les comportements et conçu dans une optique de développement personnel, une rémunération basée sur les compétences, etc. (Youndt *et alii*, 1996, p.850). Selon les prescriptions de Schuler et Jackson (1987), la stratégie "qualité" est également associée à un mode de gestion des ressources humaines caractérisé par le principe de l'expression directe des employés, une appréciation des performances combinant des objectifs de groupe et des objectifs individuels, la formation continue, une politique active de développement de carrière, etc.

Selon l'enquête de Delery et Doty (1996), dans le cas où l'organisation s'oriente vers une stratégie de leadership des coûts, centrée essentiellement sur les gains de productivité et le raccourcissement des cycles de production, les performances financières semblent optimisées avec l'adoption d'un modèle de type objectivant: évaluation basée sur des critères uniformes de comportement, prédominance du principe de représentation dans les rapports employeurs/employés, limitation des possibilités de développement interne, etc. Bolwijn et Kumpe (1996) parlent à ce sujet de firme efficiente —par opposition au modèle de la firme innovante— qui privilégie les descriptions de fonctions détaillées,

les programmes de formation spécialisés et fonctionnels, les contrôles impersonnels, une logique d'opposition institutionnelle syndicat/patronat, etc.

Youndt *et alii* (1996, p.853) aboutissent à des résultats similaires, aussi bien pour les stratégies de leadership des coûts que pour les stratégies de flexibilité. Ce sont alors des pratiques relevant d'une GRH qu'ils qualifient "d'administrative"—proche du modèle objectivant— qui vont de pair avec une performance élevée: sélection basée essentiellement sur des capacités comportementales, formation procédurale, évaluation des performances quantitatives, rémunération en fonction du temps, etc. Ces liens sont toutefois moins forts que dans le cas de la stratégie de qualité.

Nous avons présenté jusqu'à présent les stratégies de manière univoque: des combinaisons peuvent évidemment avoir lieu entre elles. Ainsi, il n'est pas impossible que l'entreprise ayant adopté une stratégie de qualité soit également tentée par le leadership des coûts, ce qui la conduit alors à opérer des compromis entre les modèles individualisant et objectivant (Bolwijn et Kumpe, 1996, p.166): toutefois, la prédominance de la logique de l'efficacité laisse moins de place aux dispositifs d'intégration caractéristiques du premier modèle (culture d'entreprise, incitations divers, politiques actives de formation et de communication, etc.), sans doute considérés comme des coûts inutiles face à la pression de la concurrence. Ce genre de compromis est également observable dans les configurations professionnelles soumises à des mouvements de rationalisation. MacKintosh, Jarvis et Heery (1994) ont ainsi dégagé les dilemmes de la GRH dans des institutions d'enseignement supérieur qu'ils qualifient d'hybrides: divergence des pratiques de rémunération, dédoublement des statuts du personnel, etc. Ces dilemmes peuvent s'envisager en termes d'interpénétration des modèles conventionnel (liberté de prester des activités de consultance ou de formation en sus des tâches habituelles, rémunération à la carte) et objectivant (temps de travail étroitement délimité, rémunération définie *a priori*).

2.2.2. L'alignement par rapport aux stratégies de groupes

Au cours des dernières décennies, bon nombre d'entreprises ont augmenté leur taille, se sont diversifiées, ou encore ont été rachetées par d'autres, si bien que l'on a affaire dans bien des cas à des groupes industriels, souvent multinationaux, qui adoptent généralement une structure divisionnalisée (Chandler, 1962; Purcell, 1995, pp.64-66).

Certaines recherches adoptent ainsi un niveau d'analyse plus "macro" en s'intéressant aux stratégies définies aux niveaux les plus élevés, celui de la direction des groupes industriels, et aux répercussions qu'elles ont sur les pratiques de GRH des unités de production. Nous nous intéresserons particulièrement aux travaux de Purcell et Ahlstrand (Purcell et Ahlstrand, 1994; Purcell, 1995). Ces auteurs ont mené pendant une dizaine d'années des études de cas approfondies et des interventions dans des groupes industriels multinationaux dont la direction se situe surtout en Grande Bretagne; ils croisent leurs résultats qualitatifs avec les résultats d'enquêtes quantitatives réalisées par d'autres chercheurs.

Concernant les stratégies des groupes industriels, Purcell et Ahlstrand (1995) adoptent une distinction classique. Elle oppose d'un côté les groupes qui acquièrent, développent, revendent, etc. des entreprises en fonction des gains financiers que ces opérations permettent de réaliser. La direction du groupe se limite alors à imposer aux niveaux inférieurs des objectifs financiers à atteindre à relativement court terme; elle ne tire donc pas parti des interdépendances entre divisions ou entre unités. En conséquence, l'autonomie des divisions et des entreprises est relativement forte: on observe dans ce premier type de groupes industriels une relative décentralisation.

L'autre type de stratégies est le fait des groupes qui recherchent des synergies entre leurs diverses composantes: synergies liées à des formes d'intégration verticale (le fait de contrôler les différents étapes de la production et de la commercialisation d'un produit ou d'un service), ou d'intégration horizontale (par le recours à une même technologie ou à un même réseau de distribution, etc.), ou encore d'intégration spatiale (par des économies d'échelle liées à la présence de l'entreprise dans

différentes régions, dans différents pays, etc.). Dans ce second type de stratégies, l'intervention des dirigeants du groupe ne se limite pas à un contrôle financier, mais concerne également d'autres matières telles que les produits, les marchés, etc. La centralisation est donc plus importante (Purcell et Ahlstrand, 1994, pp.52-53; Purcell, 1995, pp.698-70).

Certes, peu nombreux sont les groupes qui recourent exclusivement à une stratégie financière ou à une stratégie de synergie; la plupart combinent les deux, ou encore oscillent au cours du temps entre l'une et l'autre. On observe toutefois des dominantes, avec des répercussions potentiellement différentes sur les ressources humaines.

Là où prévaut une stratégie financière, la relative décentralisation qui est de mise dans la plupart des matières (autres que financières) s'observe aussi dans le domaine des ressources humaines (Purcell, 1995, pp.72-73). Toutefois, si "dans les unités décentralisées, les dirigeants peuvent être 'libres' de faire ce qu'ils souhaitent en matière de gestion des ressources humaines, les exigences financières qu'ils doivent satisfaire limitent fortement leurs possibilités, puisque tout investissement dans le domaine humain se traduit par un coût qui se reflète dans la mesure de la performance" (Purcell et Ahlstrand, 1994, p.77). Quelles orientations les pratiques de GRH prennent-elles, dans ce contexte?

Une première orientation va dans le sens de la décentralisation des relations collectives de travail. Plusieurs facteurs y conduisent, parmi lesquels la création d'unités de production autonomes, de "centres de profit", etc. Cette décentralisation rencontre souvent l'opposition des organisations syndicales. Une autre orientation de la GRH est la mise en place de dispositifs qui visent à favoriser l'implication individuelle des travailleurs, leur adhésion, voire leur identification à l'entreprise et à sa politique de réduction des coûts et d'accroissement de la productivité (Purcell et Ahlstrand, 1994, p.76). D'une manière générale, ces différentes orientations contribuent à renforcer les situations d'hybridation par la juxtaposition, au sein d'un même ensemble industriel, de différents modèles de GRH (Wolf, 1997).

Lorsque la stratégie du groupe vise au contraire les synergies, les ressources humaines peuvent être, dans des rares cas, directement concernées. Les auteurs citent l'exemple d'une chaîne d'hôtels de luxe qui s'est développée à un niveau international en misant sur la qualité du service à la clientèle. Dans ces cas, la politique de GRH est développée à un niveau centralisé et l'on retrouve l'influence directe des stratégies d'affaires adoptées, telles que nous les avons évoquées précédemment: différenciation, qualité, leadership des coûts, flexibilité.

Outre les deux stratégies de groupes répertoriées par Purcell et Ahlstrand (1994), nous proposons d'en considérer ici une troisième, dans un contexte de recentrage sur le "métier de base": la stratégie de focalisation, qui concentre les efforts organisationnels sur un type particulier de client, de produit ou de territoire. Nous avons mené à cet égard trois études de cas longitudinales sur des entreprises en restructuration (Pichault, Warnotte et Wilkin, 1998) où l'on voit que de telles stratégies conduisent l'organisation concernée, particulièrement dans les secteurs industriels traditionnels, à resserrer son enveloppe autour d'un noyau de travailleurs bénéficiant d'un modèle de GRH objectivant, tandis que se développent des relations de sous-traitance et d'externalisation avec des partenaires pour qui la frontière entre modèles arbitraire et individualisant n'est plus très nette (Paché, 1995). Cette situation est communément désignée en termes de dualisation du marché du travail (Paradeise, 1988; Galambaud, 1994).

Signalons enfin que la congruence, ainsi validée ou postulée, entre stratégies organisationnelles et politiques de GRH, est l'objet d'observations empiriques contradictoires. Les uns (Hiltrop, 1996) tendent à dégager à cet égard des corrélations positives tandis que d'autres (Legge, 1995; Schwoerer *et alli*, 1995; Delery et Doty, 1996) montrent que l'impact des stratégies sur la politique de GRH est relativement faible, arguant que les valeurs culturelles et la réglementation en vigueur dans l'environnement de la firme sont sans doute plus prégnantes à cet égard que l'adoption de telle ou telle stratégie particulière.

3. L'ECLATEMENT EXPLIQUE?

D'après la discussion qui précède, nous sommes donc en mesure de rendre compte de l'éclatement actuel des pratiques de GRH, en esquisant une explication basée sur la co-occurrence de multiples facteurs contingents. Il faut toutefois rappeler que de telles relations sont formulées à titre purement exploratoire: d'une part, elles posent évidemment la question de la validité des études auxquelles nous nous sommes référés; d'autre part, elles sont aussi dépendantes du travail interprétatif auquel nous nous sommes livrés, dans la plupart des cas, pour mettre les résultats de ces études en correspondance avec notre typologie des modèles de GRH. Les principales relations synthétisées ci-dessous doivent dès lors être envisagées avec toute la prudence nécessaire.

L'adoption d'un modèle arbitraire semble favorisée par :

- la présence d'une structure entrepreneuriale;
- une faible prégnance de la législation sociale sur le marché du travail;
- une forte instabilité du marché des biens et services;
- une stratégie d'affaires orientée vers la flexibilité.

Les tendances à l'objectivation paraissent liées à :

- la présence d'une structure bureaucratique;
- une forte prégnance de la législation sociale sur le marché du travail;
- une situation de déclin des activités;
- une forte stabilité du marché des biens et services;
- un contexte culturel valorisant la distance à l'autorité et l'évitement de l'incertitude;
- une stratégie d'affaires orientée vers le leadership des coûts et/ou la flexibilité;
- une stratégie de groupe privilégiant la focalisation.

L'apparition d'un modèle conventionnaliste pourrait davantage reposer sur :

- la présence d'une structure professionnelle;
- une faible prégnance de la législation sociale sur le marché du travail;
- une forte stabilité du marché des biens et services;
- un contexte culturel valorisant la prise de risque.

Le développement d'un modèle valoriel est susceptible d'être influencé par :

- la présence d'une structure missionnaire;
- un contexte culturel valorisant la féminité;
- une stratégie d'affaires orientée vers la qualité et/ou l'innovation.

Les tendances à l'individualisation sont potentiellement renforcées par :

- la présence d'une structure adhocratique;
- une faible disponibilité de la main-d'oeuvre qualifiée sur le marché du travail;
- une forte prégnance de la législation sociale, organisant la décentralisation de la négociation;
- une forte instabilité du marché des biens et services;
- un contexte culturel valorisant l'individualisme, la prise de risque et la masculinité;
- une stratégie d'affaires orientée vers la qualité et/ou l'innovation.

En conséquence, l'éclatement apparent de la GRH résulterait moins d'un déficit de la pensée analytique que de la prolifération des influences qui s'exercent sur ce domaine. Prenons un exemple concret: dans un contexte marqué à la fois par une structure bureaucratique, une faible disponibilité de la main-d'oeuvre qualifiée sur le marché du travail, une technologie de production en continu et une stratégie privilégiant la qualité, les pratiques de GRH ne peuvent que refléter ces influences contradictoires et aboutir à des compromis entre différents modèles. Telle est sans doute la raison pour laquelle la question de l'hybridation devient centrale dans l'étude des organisations contemporaines (Louart, 1996).

4. UNE PREMIERE CONFRONTATION EMPIRIQUE

Nous allons à présent tenter une première confrontation du raisonnement proposé dans le cadre de cet article avec un cas issu de nos recherches récentes. Il s'agit d'une petite entreprise belge du secteur agroalimentaire, dans laquelle nous avons réalisé plus de 6 mois une quarantaine d'interviews approfondies auprès de l'ensemble des membres du comité de direction et des responsables opérationnels, de plus d'une vingtaine d'ouvriers et de représentants syndicaux.

Fondée en 1935, la société Paturabel était à ses débuts une entreprise familiale de négoce de beurre de laiterie. C'est au début des années 60 que son fondateur, conscient de l'essor possible que représente ce nouveau produit, décide de s'attacher à développer le secteur de la Matière Grasse Laitière Anhydre (MGLA), ce qui lui permettra dans les années 70 de conquérir le marché européen et de mettre en place des unités de production et de commercialisation partout en Europe. A cette époque, la société Paturabel produit et commercialise uniquement une gamme de produits spécifiques adaptés aux besoins des industriels (glaciers, boulangers, pâtisseries, chocolatiers, etc.). C'est à partir de 1985 que l'entreprise se lance dans la production et la commercialisation d'une gamme complète de produits adaptés aux goûts et aux besoins du consommateur final (beurre allégé, frigotartinable, pauvre en cholestérol, etc.). L'année 1990 fait date dans l'histoire de la société: entreprise familiale depuis sa fondation, la société Paturabel devient une division du groupe français "Union Beurrière". Elle deviendra en 1992 une filiale à part entière de la Compagnie Européenne de Beurre, elle-même dirigée par le groupe Fromabel. Début de l'année 1994, le comité de direction de la société décide d'entrer dans une démarche d'assurance qualité en utilisant la norme ISO 9002 comme modèle. Il nomme ainsi un responsable Assurance Qualité qui, après une période de formation, sera chargé de l'écriture des procédures administratives et industrielles.

L'entreprise compte à l'heure actuelle un effectif d'un peu moins de 400 personnes (240 ouvriers; 150 employés, cadres et dirigeants). Le volume et la nature de la production sont établis par le responsable du service plan. En effet, c'est lui qui élabore le planning de production pour la semaine à venir en se basant sur les prévisions de vente, sur le niveau de stock des produits finis, des matières premières, des consommables et des en-cours de fabrication. Notons que pour honorer ce planning de production, des mouvements de personnel sont régulièrement nécessaires.

De façon globale, le degré d'automatisation du processus de production est relativement élevé. Il varie en fait selon le type de produit à réaliser: sur les lignes entièrement automatisées, le travail de l'opérateur consiste à programmer et surveiller la machine en respectant les consignes indiquées sur la feuille de route qui lui est transmise chaque jour par le service planification. Sur les lignes semi-automatisées, l'opérateur bénéficie d'une certaine marge de manoeuvre et peut, s'il le juge nécessaire, intervenir sur le processus pour s'écarter quelque peu des directives consignées sur la feuille de route. C'est précisément ces écarts par rapport à la norme que le processus de certification tente d'enrayer en mettant par écrit les différentes méthodes de travail et en tentant de sélectionner celle qui est considérée unanimement de meilleure qualité.

Un système de classification de fonctions existe pour le personnel ouvrier chez Paturabel depuis la fin des années 80. La mise en place de ce système a nécessité une analyse minutieuse des différents postes de travail. C'est ainsi que chaque fonction présente au sein de l'entreprise a fait l'objet d'une description relativement précise et s'est vue attribuer une classe qui fixe le niveau de rémunération. Bien entendu, les fonctions de brigadier — qui se caractérisent par la maîtrise parfaite d'un poste de travail et la connaissance d'un ou de deux postes supplémentaires — ont obtenu la classe la plus élevée. Les postes d'opérateurs ont ensuite été classés en tenant compte de leur difficulté technique et du niveau d'expertise requis pour la conduite de ces postes. La mise en oeuvre de ce système de classification ne s'est pas faite sans heurts: à la suite des revendications syndicales, certaines fonctions ont été "réévaluées" et ont ainsi obtenu la même classe que les fonctions de brigadier sans pour autant nécessiter le même degré de polyvalence. D'autres aménagements à la marge ont eu lieu au fil du temps, ce qui suscite aujourd'hui un mouvement de mécontentement de la part du personnel ouvrier qui estime que ce système de classification n'est plus d'actualité, qu'il n'a pas tenu compte des évolutions technologiques et qu'il ne traduit plus du tout, à l'heure actuelle, le degré de complexité technique des différentes fonctions concernées.

La rémunération du personnel ouvrier est calculée sur base d'un salaire horaire fixé par le système de classification de fonctions. Par ailleurs, certains postes de travail bénéficient de l'allocation d'une prime variable calculée en principe en fonction du niveau de production atteint par l'opérateur. Certains ouvriers se plaignent de la non transparence des règles utilisées pour le calcul de ces primes. Ils remettent également en question l'aspect variable de celles-ci: il s'avère en effet que les primes à la production sont restées stables depuis une bonne dizaine d'année alors que le niveau de production n'a cessé d'augmenter. Ces primes semblent dès lors davantage s'apparenter à un "sursalaire" octroyé à certains postes plutôt qu'à une véritable prime au rendement.

La plupart des formations organisées à Paturabel sont destinées à l'apprentissage du métier. Elles s'effectuent sur le tas en fonction de la charge de travail et des disponibilités de chacun. Dans les faits, c'est lorsqu'une ligne de fabrication tombe en panne ou lorsqu'elle fonctionne à cadence réduite que les opérateurs et manoeuvres affectés habituellement à cette ligne ont la possibilité, pendant une demi-journée voire une journée, d'accompagner l'opérateur d'une autre ligne, d'observer sa méthode de travail et d'apprendre ainsi par eux-mêmes les manipulations à effectuer. Le manque de planification et le caractère occasionnel de ces formations posent évidemment des difficultés au personnel ouvrier. Celui-ci se plaint en effet de ne pas pouvoir apprendre de façon approfondie la conduite d'une ou plusieurs autres lignes, ce qui exigerait des cycles de formation d'au moins trois jours avec un moniteur qui ne doit pas en même temps assurer la production. Une formation davantage planifiée permettrait d'éviter, affirment les opérateurs, des situations où ils sont contraints de remplacer au pied-levé un collègue malade ou en congé sans connaître en profondeur les rouages de ce nouveau métier. Ils se plaisent à souligner que de telles situations — où ils ont l'impression de jouer les "bouche-trou" — augmentent inévitablement les taux de non-conformité (rebuts et déchets), à l'heure où l'entreprise prétend poursuivre une démarche d'amélioration constante de la qualité...

Il n'existe pas chez Paturabel de procédure d'évaluation officielle pour le personnel ouvrier. Des entretiens individuels avaient pourtant été instaurés une fois par an de façon à fixer les objectifs de chacun. Mais ils ont très vite été abandonnés dans la mesure où ils n'étaient que trop rarement suivis d'effets. Les ouvriers ne disposent dès lors aujourd'hui d'aucun feed-back sur la façon dont leur travail est évalué. C'est sans doute ce qui explique les jugements sévères qu'ils portent sur les pratiques de promotion au sein de la firme: "on nous fait passer des tests mais, en fait, le choix est déjà établi à l'avance"; "la seule façon d'obtenir une promotion chez Paturabel, c'est d'être copain avec le chef", etc.

L'ancienne équipe de direction, dont certains membres sont toujours en place, tente de maintenir coûte que coûte le modèle de GRH qui vient d'être décrit, persuadée qu'il permet de garantir la paix sociale. Les délégués syndicaux sont à cet égard dans une position ambiguë: d'une part, ils cherchent à exploiter au mieux le flou existant en matière de GRH et sont, de ce fait, des acteurs à part entière de la perpétuation du modèle en vigueur depuis les débuts de la société; d'autre part, ils militent pour une plus

grande clarté des règles du jeu et surtout pour une uniformisation des pratiques de GRH à l'intérieur de l'entreprise. Sur ce plan, ils sont d'ailleurs rejoints par le dynamique responsable de la production, qui estime intolérable l'indétermination actuelle des politiques menées à l'égard du personnel.

Depuis la reprise, en 1992, par la Compagnie Européenne de Beurre, de nouveaux acteurs sont entrés en scène: le directeur général, nommé par l'actionnaire français, et le jeune directeur des ressources humaines. Ce dernier, qui cherche à valoriser son poste récemment créé, organise de multiples séminaires animés par des consultants externes sur le management participatif, la flexibilité du temps de travail, la culture d'entreprise, etc. Ses initiatives sont largement soutenues par le directeur général, sorti d'une grande école de gestion française et soucieux de faire évoluer l'entreprise vers une société "du troisième type", axée sur le management de projet, les flux de communication transversale, la culture du client, la souplesse de réaction aux sollicitations du marché, etc.

De nombreuses discussions ont lieu entre ces différents protagonistes. Un premier groupe — l'ancienne équipe de direction et les nouveaux directeurs — invoque la grande imprévisibilité de la demande sur le marché du beurre, rendant à ses yeux inconcevable la codification étroite des politiques de GRH. Toutefois, face à une concurrence accrue, les nouveaux directeurs soulignent l'urgence de l'adoption d'une stratégie de qualité, justifiant le recours au modèle individualisant, là où l'ancienne équipe se contenterait plutôt du maintien du modèle arbitraire. Quant au deuxième groupe — dont les porte-paroles sont les représentants syndicaux —, il n'a de cesse de rappeler que l'entreprise a quitté le stade entrepreneurial (automatisation poussée, certification, insertion dans un groupe multinational) et qu'il convient d'adopter en conséquence des politiques de GRH appropriées à ce nouveau contexte: position largement relayée par le responsable de la production.

La société est à l'heure actuelle traversée par un conflit social larvé autour de la question de la flexibilité du temps de travail. Le DRH souhaiterait pouvoir introduire des horaires variables en fonction des quantités à produire mais les syndicats se montrent farouchement opposés à un système qu'ils dénoncent comme purement arbitraire. Les positions sont très cristallisées et risquent à tout moment de déboucher sur une action de grève, redoutée tant par le directeur général que l'actionnaire français.

Ce cas permet de souligner à la fois l'intérêt et les limites d'une explication strictement contingente. En effet, la thèse de l'alignement supposerait que le modèle de GRH, jusqu'à présent de nature essentiellement arbitraire, évolue vers une systématisation et une homogénéité plus grandes des dispositifs en vigueur (modèle objectivant). On ne peut cependant que constater le décalage existant entre, d'une part, une bureaucratisation progressive de la configuration entrepreneuriale de départ (automatisation, certification qualité, insertion dans un groupe multinational) et, d'autre part, le maintien d'un modèle de GRH arbitraire (pratiques de rémunération, formation, évaluation, etc. encore largement informelles). La tension sociale observée peut donc être interprétée en partie comme le résultat de cette "inadéquation".

Toutefois, cette explication reste très partielle et mécanique. Elle ignore les multiples jeux d'acteurs qui vont faire de cet alignement une question "stratégique", au sens politique du terme. Chaque groupe tente en réalité de faire triompher sa propre construction des facteurs contingents, de manière à légitimer sa position. En d'autres termes, chaque acteur peut ainsi être situé, dans une perspective davantage constructiviste, par rapport à un des couples reliant facteurs contingents et modèles de GRH.

CONCLUSION

L'éclatement actuel des pratiques de GRH peut donner à l'observateur, en première analyse, une impression de chaos et de faillite des modèles d'analyse. Afin d'éclaircir l'appréhension de ces

phénomènes, nous avons d'abord proposé une typologie de modèles de GRH en distinguant cinq modèles de base: arbitraire, objectivant, individualisant, conventionnaliste et valoriel. Nous avons établi les relations étroites entre ces modèles et les configurations organisationnelles de Mintzberg. Après avoir constaté que de telles continuités logiques se trouvaient souvent en porte-à-faux avec les évolutions concrètes des organisations (décalage temporel), nous avons prolongé le raisonnement contingent en recourant à d'autres variables: les caractéristiques environnementales et les stratégies organisationnelles. En conséquence, l'éclatement apparent de la GRH résulterait moins d'un déficit de la pensée analytique que de la prolifération des influences qui s'exercent sur ce domaine.

Un tel raisonnement risque évidemment de conduire à une vision étroitement mécanique des mutations actuelles de la GRH, dont les acteurs seraient en quelque sorte évacués. Une première confrontation du raisonnement à un cas d'entreprise a pu montrer combien cette position théorique était intenable. Ce qu'il s'agit d'expliquer en fin de compte, ce n'est pas tant la cohérence "naturelle" (*fit*) qui existerait entre certaines configurations organisationnelles, certains traits de l'environnement, certaines stratégies d'affaires ou de groupes, et certains modèles de GRH, cohérence vers laquelle toutes les situations de déséquilibre finiraient par évoluer: on s'enfermerait alors dans un déterminisme appauvrissant. Il convient plutôt de rendre compte de la multiplication de ce type de situations instables, en les reliant à des stratégies d'acteurs qui s'emparent tour à tour de contraintes existant tant dans le contexte interne qu'externe et les construisent dans un sens conforme à leurs intérêts. En se référant à une approche contextualiste (Pettigrew, 1985, 1987; Legge, 1995), on peut ainsi apprécier dans quelle mesure les articulations entre ces différents éléments sont en fait constamment déconstruites et reconstruites par l'enchevêtrement des jeux des différents acteurs en présence. Chacun des groupes concernés tentant de déployer ses propres stratégies, la mise en oeuvre d'une politique de GRH peut être vue comme le résultat provisoire, et sans cesse remis en question, des rapports de force entre ces groupes.

Nous pouvons donc conclure que l'éclatement actuel des pratiques de GRH n'est pas seulement la résultante de l'influence potentiellement contradictoire de variables contingentes (organisationnelles, environnementales, stratégiques); il reflète aussi l'entrecroisement des stratégies d'acteurs et la prédominance provisoire de certaines d'entre elles à certains moments, se rapprochant alors d'un processus d'institutionnalisation politique.

Néanmoins, l'établissement de relations entre les variables contingentes et les différents modèles de GRH permet d'offrir une sorte de *cartographie des constructions possibles*, utilisée de manière idéal-typique comme étalon des enjeux conflictuels et des stratégies politiques qui se nouent dans chaque ensemble organisationnel. Pareille approche évite, à nos yeux, le relativisme intégral auquel nous semble condamnée toute démarche strictement inductive.

Bibliographie

- AGRH, *Universalité ou contingence de la GRH? Actes du IVe congrès*, Jouy-en Josas, 1993.
- AMADIEU J.F. et GROUX, "Production de règles, 'relation d'emploi' et performance économique", in FERICELLI A.M. et SIRE S. (éd.) (1996), *Performance et ressources humaines*, Paris, Economica, 1996.
- BAIRD L. et MESHOULAM I., "Managing Two Fits of Strategic Human Resource Management", *Academy of Management Review*, vol.13, n°1, (1988), pp.116-128.
- BEAUMONT P.B., *Human Resource Management. Key Concepts and Skills*, London/Thousand Oaks/New Delhi, Sage, 1993.
- BEAUMONT P.B., "The US human resource management literature: a review" in SALAMAN, G. (Ed.), *Human Resource Strategies*, London/Thousand Oaks/New Delhi, Sage, 1994.
- BEGIN J.P., "Identifying Patterns in HRM Systems: Lessons from Organisational Theory", *Research in Personnel and Human Resources Management*, supplément 3, (1993), pp.3-20.
- BOLWIJN P.T. et KUMPE T., "About Facts, Fiction and Forces in Human Resources Management", *Human Systems Management*, vol.15, (1996), pp.161-172.
- BROUWERS I., CORNET A., PICHAULT F. et WILKIN L., *Analyse des processus de changements socio-organisationnels dans les entreprises belges*, rapport de synthèse pour les Services de Programmation de la Politique Scientifique, 1994.
- BROUWERS I., CORNET A., PICHAULT F., ROUSSEAU A. et WARNOTTE G., *Management humain et contexte de changement: pour une approche constructiviste*, Bruxelles, De Boeck Université, 1997.
- BUNT N., BLUM T. C. et ROMAN P.M., "Labor Market Characteristics and the Presence of Pre-Employment Drug Screening and Employee Assistance Programs", (1990) cité dans Schwoerer et alii (1995, p.535).
- CAMERON K.S., WHETTEN, D.A. et KIM, M.U., "Organizational Dysfunctions of Decline", *Academy of Management Journal*, vol.30, (1987), pp.126-138.
- CARRE P., *L'autoformation dans la formation professionnelle*, Paris, La Documentation Française, col. "Recherche en formation continue", 1992.
- CHANDLER A., *Strategy and Structure. Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, Cambridge (MA), Massachusetts Institute of Technology, 1962.
- CHASKIEL P., "Relations négociées, relations régulées", in FERICELLI, A.M. et SIRE, S. (éd.), *Performance et ressources humaines*, Paris, Economica, 1996, pp.194-209.
- COHEN M.D., MARCH, J.G. et OLSEN, J.P., "A Garbage Can Model of Organizational Choice", *Administrative Science Quarterly*, vol.17, n°1, (1972), pp.1-25.
- CORNET A. et PICHAULT F. « L'expert et la règle. Analyse du processus d'objectivation des pratiques de GRH dans une firme de biotechnologie », AGRH, Universalité ou contingence de la GRH?, Jouy-en Josas, 1993.
- DARKENWALD G.G. et MERRIAM S.B., *Adult Education. Foundations of Practice*, New York, Harper & Row, 1982.
- DE COSTER M., *L'analogie en sciences humaines*, Paris, Presses universitaires de France, 1978.
- DE COSTER M., *Sociologie du travail et gestion des ressources humaines*, Bruxelles, Labor, col. "Horizon/Humanisme", 1993.
- DE COSTER M. et PICHAULT F., *Traité de sociologie du travail*, Bruxelles, De Boeck, 2e édition, col. "Ouvertures sociologiques", 1998.
- DELERY J.E. et DOTY D.H., "Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency and Configurational Performance Predictions". *Academy of Management Journal*, vol.39, n°4, (1996), pp.802-835.
- 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.

- D'IRIBARNE Ph., *La logique de l'honneur. Gestion des entreprises et traditions nationales*, Paris, Seuil, 1989.
- DONNADIEU G., *Du salaire à la rétribution: pour une nouvelle approche des rémunérations*, Paris, Liaisons, 1991.
- DONNADIEU G., *Manager avec le social. L'approche systémique appliquée à l'entreprise*, Paris, Liaisons, 1997.
- DONNADIEU G. et DENIMAL Ph., *Classification-qualification: de l'évaluation des emplois à la gestion des compétences*, 2e édition, Paris, Liaisons, 1994.
- DONNADIEU G. et DUBOIS J., *Réguler le social dans l'entreprise: crise ou mutation des relations sociales?*, Paris, Liaisons, 1995.
- DUBERLEY J.P. et BURNS N.D., "Organizational Configurations: Implications for the Human Resource/Personnel Management Debate", *Personnel Review*, vol.22, n°4, (1993), pp.26-34.
- EHRENBERG A., *Le culte de la performance*, Paris, Calman-Lévy, col. "Essai/Société", 1991.
- FOUCHER R. et DESJARDINS, R., "La dimension politico-culturelle des systèmes d'évaluation du rendement: un facteur négligé", papier de recherche, Université du Québec à Montréal, 15p, 1995.
- GALAMBAUD B., *Nouvelles configurations humaines de l'entreprise: le social déséparé*, Paris, ESF, 1994.
- GIRAUD C., *Bureaucratie et changement. Le cas de l'administration des télécommunications*, Paris, L'Harmattan, col. "Logiques sociales", 1987.
- HAFSI T. et DEMERS C., *Le changement radical dans les organisations complexes. Le cas d'Hydro-Québec*, Boucherville, Gaëtan Morin, 1989.
- HAMMER M. et CHAMPY J., *Reengineering the Corporation. A Manifesto for Business Revolution*, New York, Harper Business, 1993.
- HILTROP J.M., "The Impact of Human Resource Management on Organisational Performance: Theory and Practice", *European Management Journal*, vol.14, n°6, (décembre 1996), pp.628-637.
- HOFSTEDE G., *Cultures and Organizations. Software of the Mind*, Londres, McGraw-Hill, 1991.
- KERR J. et SLOCUM J.W., "Managing Corporate Culture Through Reward Systems", *Academy of Management Executive*, vol.14, n°2, (1987), pp.99-108.
- KNOWLES M., *Self-Directed Learning*, Association Press, 1975.
- LAVILLE J.-L., *La participation dans les entreprises en Europe*, Paris, Vuibert, coll. "Ressources humaines", 1992.
- LEGGE K., "HRM: Rhetoric, Reality and Hidden Agendas" in STOREY, J. (1995), *Human Resource Management. A Critical Text*, Londres, Routledge, pp.33-59, 1995.
- LOUART P., "La GRH à l'heure des segmentations et des particularismes", *Revue française de gestion*, (mars-avril-mai 1994) pp.79-94.
- LOUART P., "L'apparente révolution des formes organisationnelles", *Revue française de gestion*, janvier-février, pp.74-85, 1996.
- MACKINTOSH M. JARVIS R. et HEERY, R., "On Managing Hybrids: Some Dilemmas in Higher Education Management", *Financial Accountability and Management*, vol. 10, n°4, (novembre 1994), pp.339-353.
- MACDONALD K.M., *The Sociology of Professions*, Londres/Thousand Oaks/New Delhi, Sage, 1995.
- MAHÉ DE BOISLANDELLE H., *Gestion des ressources humaines dans les PME*, Paris, Economica, col. "Techniques de gestion", 1988.
- MAROY C., "La formation en entreprise: de la gestion de la main-d'oeuvre à l'organisation qualifiante", dans DE COSTER M. et PICHULT F. (1998), *Traité de sociologie du travail*, Bruxelles, De Boeck, 2e édition, col. "Ouvertures sociologiques", pp.297-322.
- MEIGNANT A., *Manager la formation*, 3e édition actualisée et enrichie, Paris, Liaisons, 1995.
- MICHEL S., *Sens et contresens des bilans de compétences*, Paris, Liaisons, 1993.
- MILES R.E. et SNOW C.C., *Organisational Strategy. Structure and Process*, New York, McGraw-Hill, 1978.
- MILLER D., "Configurations de stratégies et de structures: un pas vers la synthèse", *Gestion*, vol..21, n°1, (mars 1996), pp.43-54.

- MILLER D. et FRIESEN H., *Organizations: A Quantum View*, en collaboration avec H. Mintzberg, Englewood Cliffs(N.J.), Prentice Hall, 1984.
- MINTZBERG H., *Structure et dynamique des organisations*, (1ère édition américaine en 1979) Paris/Montréal, Éditions d'Organisation/ Agence d'Arc, 1982.
- MINTZBERG H., *Le pouvoir dans les organisations*, (1ère édition américaine en 1983), Paris/Montréal, Éditions d'Organisation/Agence d'Arc, 1986.
- MINTZBERG H., *Le management. Voyage au centre des organisations*, (1ère édition américaine en 1989), Paris/Montréal, Éditions d'Organisation/Agence d'Arc, 1990.
- MORVILLE P., *Les nouvelles politiques sociales du patronat*, Paris, La Découverte, coll. "Repères", 1985.
- NARO G., "Systèmes de rémunération et cultures organisationnelles", *Revue française de gestion*, n°95, (1993), pp.44-52.
- NIZET J. et PICHAULT F., *Comprendre les organisations. Mintzberg à l'épreuve des faits*, Paris, Gaëtan Morin Europe, 1995.
- PACHE G., "Externalisation logistique et pratiques régressives en GRH: trois propositions de recherche", in AGRH, *Transversalité de la GRH. Actes du VIe congrès*, Poitiers, pp.381-387, 1995.
- PAPALEXANDRIS N., "A Comparative Study of Human Resource Management in Selected Greek and Foreign-Owned Subsidiaries in Greece", in BREWSTER, C. et TYSON, S., *International Comparisons in Human Resource Management*, Londres, Pitman, 1991.
- PARADEISE "Acteurs et institutions et institutions: la dynamique des marchés du travail", *Sociologie du travail*, n°1, (1988), pp. 79-105.
- PERETTI J.M., *Ressources humaines*, (4e édition), Paris, Vuibert., 1994.
- PETERS T., *Le chaos management. Manuel pour une nouvelle prospérité de l'entreprise*, Paris, InterEditions, 1988.
- PETIT A. et alii., *Gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines*, Boucherville (Québec), Gaëtan Morin, 1993.
- PETTIGREW A., *The Awakening Giant: Continuity and Change in Imperial Chemical Industries*, Oxford/New York, Basil Blackwell, 1985.
- PETTIGREW A., "Context and Action in the Transformation of the Firm", *Journal of Management Studies*, vol.24, n°6, (1987), pp.649-670.
- PICHAULT F., *Ressources humaines et changement stratégique. Vers un management politique*, Bruxelles, De Boeck, col."Management", 1993.
- PICHAULT F., "La GRH et son contexte: réflexions sur l'autonomie d'une variable", in AGRH, *Transversalité de la GRH. Actes du VIe congrès*, Poitiers, 1995, pp.594-605.
- PICHAULT F., WARNOTTE, G. et WILKIN, L., *La fonction Ressources humaines face aux restructurations: trois cas de downsizing*, Paris, l'Harmattan, col. "Logiques économiques", 1998.
- PORTER M. E., *Competitive Strategy*, New York, The Free Press, 1980.
- PURCELL "Corporate Strategy and its Links with Human Resource Management Strategy", in PURCELL et ALHSTRAD, "Corporate Strategy and the Influence of Personnel" in *Human Resource Management in the Multi-Divisional Company*, Oxford, Oxford University Press, 1994, pp. 50-81.
- REITTER R., *Cultures d'entreprise. Etude sur les conditions de réussite du changement*, Paris Vuibert, col. "Gestion", 1991.
- SCHNEIER C.E., SHAW, D.G., et BEATTY, R.W., "Companie's Attempts to Improve Performance While Containing Costs: Quick Fix Versus Lasting Change", *Human Resource Planning*, vol.15, n°3, (1993), pp.1-26.
- SCHULER R.S. et JACKSON, S.E., "Linking Competitive Strategies With Human Resource Management Practices", *Academy of Management Executive*, vol.1, n°3, (1987), pp.207-219.
- SCHWOERER C.E., MAY, D.R. et ROSEN, B., "Organisational Characteristics and HRM Policies on Rights: Exploring the Patterns of Connection", *Journal of Business Ethics*, vol.14, (1995), pp.531-549.
- SEKIOU L., BLONDIN L., FABI, B., CHAVALIER, F. et BEYSSEYRE DES HORTS, C.H., *Gestion des Ressources Humaines*, Montréal, Éditions 4Linc, 1992.

- SENGE P., *The Fifth Discipline. The Art and Practice of the Learning Organisation*, Londres, Century Business, 1992.
- SERVAIS O., "Les enjeux de l'individualisation des salaires", *Revue française de gestion*, n°73, (1989), pp.5-14.
- SPARROW et HILTROP, *European Human Resource Management in Transition*, New York, Prentice Hall, 1994.
- STAHL T., NYHAN B. et D'ALOJA P., *The Learning Organisation: A Vision for Human Resource Development*, Bruxelles, Eurotecnet, 103p., Col. "Task Force, Human Resource, Education Training Youth", 1993.
- STOREY J. (1995), *Human Resource Management. A Critical Text*, Londres, Routledge, pp.63-86.
- STOREY J. (1987), cité par LEGGE, K. (1995b), "HRM: Rhetoric, Reality and Hidden Agendas", in STOREY J. *Human Resource Management. A Critical Text*, Londres, Routledge, (1995), pp.33-59.
- TANNENBAUM S.I. et DUPUREE-BRUNO, L.M., "The Relationship Between Organisational and Environmental Factors and the Use of Innovative Human Resource Practices", *Group and Organisation Management*, vol.19, n°2, (1994), pp. 171-202.
- VANDEWATTYNE J. et VAN AASCHE E., *L'effort de formation des entreprises en Belgique*, Bruxelles, Fondation Industrie-Université, 1990.
- VANHAELEN E. et WARNOTTE G., *Approche des politiques sociales en entreprise*, Namur, Presses Universitaires de Namur, série "Documents et points de vue", 1988.
- VILLETTE M., *L'homme qui croyait a management. Récit, suivi d'une brève mise en perspective historique*, Paris, Seuil, 1988.
- VOLLMANN T. et BRAZAS M., "Downsizing", *European Management Journal*, vol.11, n°1, (1993), pp.18-29.
- WAGAR T.H., Factors Differentiating Union and Nonunion Organisations: Some Evidence from Canada", *Labor Studies Journal*, vol.22, n°1, (printemps 1997), pp.20-36.
- WANOUS J.P., *Organizational Entry. Recruitment, Selection, Orientation and Socialization of Newcomers*, Reading (Ma), Addison-Wesley, 2e édition, 1992.
- WILS T., LE LOUARN, J.-Y. ET GUERIN, G., *La planification stratégique des ressources humaines*, Montréal, Presses de l'Université de Montréal, pp. 132-193, 1991.
- WOLF J., "From 'Starworks' to Networks and Heterarchies? Theoretical Rationale and Empirical Evidence of HRM Organisation in Large Multinational Corporations", *Management International Review*, vol.37, n°1, (1997), pp.145-169.
- YOUNDT et alii, "Human Resource Management, Manufacturing Strategy, and Firm Performance", in *Academy of Management Journal*, vol. 39, n°4, (1996), pp. 836-866.
- ZARIFIAN P., *La nouvelle productivité*, Paris, L'Harmattan, 1990.

