

TABLE DES MATIÈRES

Introduction	9
--------------------	---

PREMIÈRE PARTIE
LES FONDEMENTS ET LA PROBLÉMATIQUE
DE LA GESTION DES HOMMES DANS L'ENTREPRISE

CHAPITRE 1

LES APPORTS DE LA THÉORIE DES ORGANISATIONS ET DE LA STRATÉGIE

1.1 Les théories des organisations	17
Les sciences de l'ingénieur et des sociologues	17
Les relations humaines	20
Le management et la contingence	26
1.2 La stratégie des organisations	32
1.3 Les structures de l'organisation	37

CHAPITRE 2

LES SYSTÈMES D'INFORMATION SOCIALE

2.1 Les données collectées à l'extérieur de l'entreprise	43
Le marché de la main-d'œuvre	43
Le marché des salaires	48
Les enquêtes de salaires	51
2.2 Les données collectées à l'intérieur de l'entreprise	53
Les documents officiels obligatoires	54
Le tableau de bord	54
Le contrat de travail	59
L'approche comptable des RH: l'audit social	62
2.3 La distribution de l'information à l'intérieur de l'entreprise	68
L'information et la communication	70

CHAPITRE 3

LES ACTEURS ET LEURS RELATIONS

3.1 Les acteurs	75
3.2 La négociation collective	79
L'éventail des comportements d'acteurs	81
La négociation	83
Le processus de la négociation	87
Le face-à-face de la négociation	89
3.3 La négociation interpersonnelle	90
La nécessité de se connaître	91
La nature du pouvoir personnel	96
La mise en œuvre de la relation interpersonnelle	98

DEUXIÈME PARTIE
LES PRATIQUES ET LES OUTILS
DE LA GESTION DES HOMMES DANS L'ENTREPRISE

CHAPITRE 4
L'EMPLOI

4.1 L'évolution de la définition des emplois	104
4.2 Les méthodes de classification des emplois	106
Les méthodes empiriques	106
Les méthodes analytiques ou multicritères	107
Les méthodes synthétiques	111
Les méthodes fondées sur les compétences	116
Conclusion	126

CHAPITRE 5
LA RÉMUNÉRATION ET LA RÉTRIBUTION

5.1 La composition du salaire	127
La subordination juridique du salarié	128
La vérification de la réalité du SMIC	129
5.2 Les fondements théoriques de la rémunération	132
Le salaire, fonction du temps de travail	132
La rémunération, fonction de la qualification de l'emploi	134
La rémunération, fonction de la performance économique	135
La rémunération, fonction d'une politique	136
5.3 La pratique des rémunérations	139
La masse salariale	140
Un instrument d'analyse de la rétribution	147
Conclusion	152

CHAPITRE 6
LA GESTION DYNAMIQUE

6.1 La gestion prévisionnelle des emplois	153
La définition des catégories d'emplois	155
La compétence comme outil qualitatif de gestion prévisionnelle	158
La mise en œuvre de la GPRH	159
6.2 Le recrutement	160
L'analyse des besoins	160
Le processus de sélection	162
Les moyens classiques d'aide au recrutement	162
6.3 La promotion et la gestion des carrières	170
Les cas des transferts d'activités	170
Les cas de réorganisation des services	171
Les cas de modifications prévues	172
Les cas d'évolution de carrière	172
6.4 La formation professionnelle continue	176
La gestion de la formation	178
Le plan de formation	180
Quelques pistes pour améliorer la formation	184
6.5 La mobilité externe	185
Le départ à la retraite	186
La démission	186
Le licenciement individuel et collectif	187
Conclusion	194

TROISIÈME PARTIE
LES DÉFIS DE LA GESTION DES HOMMES DANS L'ENTREPRISE

CHAPITRE 7

LES RELATIONS COLLECTIVES OU INDIVIDUELLES AU TRAVAIL

7.1 Des conventions nationales aux accords d'entreprises	199
Du droit national au droit localisé au niveau de l'entreprise	201
Des salaires minima à ceux des cadres	202
L'émergence du concept de rétribution	203
7.2 L'intéressement et la participation	204
Les buts du système de participation	204
Les enjeux de l'épargne salariale	206
Peut-on établir une liaison entre profit de l'entreprise et actionnariat des salariés?	207
7.3 L'aménagement du temps de travail	209
La réduction du temps de travail (RTT) à 35 heures hebdomadaires	211
L'aménagement du temps de travail (ATT)	214

CHAPITRE 8

LA VIE AU TRAVAIL ET LA MOTIVATION

8.1 Le processus de la motivation	222
8.2 Le contenu de la motivation	225
La théorie des buts objectifs (et des besoins)	225
La théorie des conditions d'efficience (et de performance)	229
La théorie de l'équité (et de la satisfaction)	235
La théorie des attentes	238
8.3 Une application de la théorie des attentes	245
Conclusion	249

CHAPITRE 9

LE REDEPLOIEMENT DE LA FONCTION « GESTION DES HOMMES »

9.1 Le cadre contraignant de la fonction GH	252
Un encadrement réglementaire	252
Une perte de substance pour la fonction GH	257
La concurrence du <i>coaching</i>	259
9.2 Les nouveaux contours de la fonction GH	261
Les apports de l'approche par les compétences	261
Les limites de l'approche par les compétences	262
À la recherche d'une nouvelle synergie	263
Pour une réflexion sur les structures organisationnelles	266
Une évolution observée	272
Conclusion	275

Conclusion générale	277
Bibliographie indicative	281
Liste des tableaux, figures et graphiques	283
Table thématique	285

Chapitre 1

Les apports de la théorie des organisations et de la stratégie

La Gestion des Hommes (GH) ne s'inscrit pas dans un ensemble indifférencié. La technologie utilisée, les caractéristiques de l'environnement réglementaire économique et social, la taille de l'entreprise, sont quelques uns des paramètres conférant à toute firme une spécificité. Parmi l'éventail des solutions offertes, deux grands thèmes vont conditionner le rôle de la GH. Le premier concerne la théorie des organisations (Rojot, Bergman, 1989; Plane, 2000). Cette dénomination désigne un ensemble de propositions d'auteurs concernant les décisions prises au sein des entités de production tout en essayant de restituer, dans toute son étendue, la réalité complexe. Le second a trait aux stratégies et aux structures d'organisation, c'est-à-dire aux méthodes disponibles pour coordonner les rôles productifs.

LES THÉORIES DES ORGANISATIONS

Les sciences de l'ingénieur et des sociologues

Dans la conception traditionnelle des entreprises vue par Taylor, Fayol et Weber, il existe une seule et bonne façon de gérer le personnel. Elle doit être mécaniste, car :

- les individus sont sélectionnés en fonction de compétences spécifiées et sont donc interchangeables pour pourvoir des postes précisément décrits ;
- le seul pouvoir légitime émane du droit de propriété qui fixe les prérogatives et obligations y afférentes, dans le cadre d'une hiérarchie bien organisée ;
- le ressort de l'action (la motivation) réside dans un raisonnement calculateur des individus au service de leur seul intérêt personnel. En conséquence, l'habileté à obtenir la meilleure rentabilité

possible réside dans l'aménagement d'une coopération rigoureuse entre les titulaires des ressources nécessaires à la production (saliés, capitaux, dirigeants). D'un point de vue pratique, les aménagements à privilégier varient selon les auteurs.

- Pour Frederick Taylor, l'entreprise doit être organisée (organisation scientifique) selon les principes suivants :
 - Spécialiser et séparer, dans un contexte américain de manque de main-d'œuvre, notamment qualifiée, l'activité du travailleur (responsabilité d'exécution) de celle du dirigeant ou du manager (responsabilité de conception et de planification). Dans cette acception, le contremaître (contre le maître) est opposé au maître. Ce dernier est l'ouvrier complet et l'héritier des corporations qui détenait le savoir, la capacité de conception et de réalisation de l'œuvre. Le contremaître assure la liaison entre la conception et l'exécution des tâches. Il a aussi en charge le contrôle;
 - recourir à des méthodes scientifiques pour définir la besogne de chacun (exactitude et précision des tâches);
 - choisir l'individu le mieux qualifié (dans un contexte d'expansion économique et de faiblesse syndicale);
 - former l'ouvrier à l'efficacité et le payer correctement;
 - surveiller les performances individuelles et collectives (rôle de contrôle du contremaître).
- Pour Henri Fayol l'unicité du commandement conditionne la performance économique. Diriger une entreprise consiste à mettre en œuvre les principes d'organisation (organiser, coordonner, contrôler, commander, prévoir et planifier). L'entreprise doit répartir ses activités selon les six fonctions suivantes :
 - la fonction technique;
 - la fonction commerciale;
 - la fonction financière;
 - la fonction comptable;
 - la fonction de sécurité;
 - la fonction administrative. Le secrétaire général s'occupe des ques-

tions qui relèvent du droit des sociétés et de la gestion du personnel.

L'effet des recommandations de Fayol est de provoquer un cloisonnement de l'organisation et une rigidité bureaucratique. Cet auteur valorise les activités académiques ou intellectuelles exercées par les gestionnaires.

- Max Weber reprend cette caractéristique en affirmant que les sources organisationnelles du commandement sont fondées sur les trois types de pouvoir suivant :
 - la tradition (cession ou succession des droits de propriété) ;
 - le charisme (du dirigeant d'exception) ;
 - la bureaucratie (moyen idéal-type d'une bonne organisation réfléchie, c'est-à-dire pensée et rationnelle).
- Le sociologue E. Durkheim, exploitant les avancées scientifiques du positivisme, met en exergue les caractéristiques du déterminisme social. La prégnance du conditionnement social permet, à travers la définition des caractéristiques particulières des individus et des groupes, d'anticiper et d'agir sur le comportement au travail. Les solidarités traditionnelles et mécaniques (recherche de ressemblances des individus entre eux) évoluent vers des solidarités organiques (quête de complémentarités dans les groupes). Ces fraternités comportent une dangerosité dans la mesure où le sujet n'est pas vraiment efficace sur le plan individuel.
- Henri Ford modifiera quelque peu les principes organisationnels de Taylor. En complément des principes de spécialisation, d'organisation en réseaux, il formule plusieurs recommandations. La mécanisation des tâches et l'organisation en lignes unidimensionnelles président au déroulement de l'activité. La machine par sa vitesse d'exécution contrôle automatiquement la réalisation des tâches spécialisées des salariés. Elle remplace en partie le contremaître. Les fonctions doivent être respectées. Les salaires sont augmentés afin de créer un pouvoir d'achat (*five dollars a day*). La vie familiale, pour permettre l'épargne et la bonne gestion

des budgets privés, est assistée par l'entreprise. Le paternalisme est donc omniprésent.

Les relations humaines

La conception de l'école des relations humaines, née à partir des expériences menées dans l'usine de Hawthorne de la Western Electric par E. Mayo et poursuivie par Lewin, Likert, Maslow, Herzberg, MacGregor et d'autres, ne nie pas l'efficacité de la perception mécaniste. Cependant, ses effets destructeurs nécessitent de reconsidérer l'homme comme une personne. Pour les tenants de cette école de pensée, une bonne gestion doit prendre en considération de nouveaux aspects de l'individu en situation de travail :

- le conflit est un mal organisationnel qu'il faut guérir ;
 - les individus sont motivés par l'argent mais aussi par des facteurs affectifs ;
 - la formation des cadres au commandement compense les insuffisances de qualification professionnelle des salariés ;
 - les propositions doivent intégrer le caractère social et groupal de la situation de travail (cf. *le dynamic group* de Lewin).
- Les conclusions des expériences réalisées par Elton Mayo sont déterminantes. Au-delà de l'amélioration des conditions physiologiques de l'activité économique, la structure informelle psychosociologique et socio-affective du travail, fonde son efficacité sur les groupes informels où prennent corps les problèmes de pouvoir et de domination.
- MacGregor critique cette conception des relations humaines. Il considère que les propositions de Mayo déguisent une exploitation et une manipulation des salariés. En conséquence, il avance deux façons de concevoir les relations de travail.

La première, appelée théorie x, pousse à l'extrême les modèles de Taylor, Fayol et Mayo. Cette théorie affirme que :

- les gens n'aiment pas travailler ;
- le travail est considéré comme une nécessité ;

- les gens évitent si possible le travail ;
- les salariés préfèrent être dirigés et commandés ;
- le travail ne nécessite pas de s'y impliquer.

La seconde conception, dite théorie y, considère que les gens :

- veulent travailler, au même titre qu'ils aiment jouer et se reposer. Et, comme pour toutes les activités humaines, les salariés essayent, par initiative personnelle, de trouver des solutions aux problèmes qu'ils rencontrent ;
- acceptent spontanément d'être responsables de leurs actes, reconnaissent volontiers que les compétences individuelles sont différentes d'une personne à une autre et qu'il est nécessaire de s'entraider. La solidarité au travail est donc naturelle et instinctive.

La solution idéale pour MacGregor est le modèle participatif. Cet auteur n'est pas le seul à manifester cette préférence.

- Les travaux de K. Lewin sur la dynamique des groupes approfondissent la connaissance des formes de leadership (styles autoritaire, démocratique, laisser-faire). Efficacité, durabilité et pression psychologique sur les personnes sont les variables d'interprétation de ces styles de commandement. Par exemple, la consommation des abats de viande, pendant la Seconde Guerre mondiale, s'est avérée nécessaire du fait de la réquisition des meilleurs morceaux au profit des soldats. Dans ce contexte de pénurie, les échanges de recettes culinaires dans les groupes constitués de ménagères (*Dynamic Group*) auront un impact plus prononcé et durable que les campagnes, sous forme de conférences, réalisées par des médecins et des grands cuisiniers. La compétition ludique prime sur la directivité rationnelle.
- Likert a identifié quatre types de structures d'organisation :
 - La structure autoritaire. Elle indique un style de commandement prenant appui sur le chef (l'organisation scientifique du travail : l'OST). Les salariés acceptent de mettre en œuvre les aptitudes et les compétences prescrites, sur les indications d'un responsable.

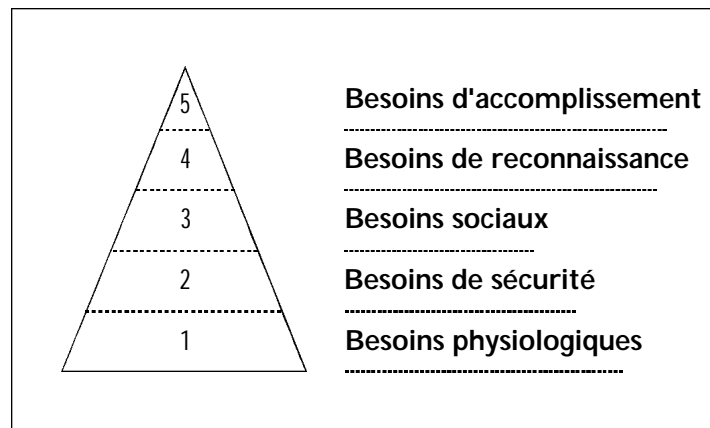
- La structure paternaliste. Elle renvoie à un style de commandement de conformité, axé sur l'organisation. Les individus recherchent une intégration à l'organisation en s'efforçant de ressembler à l'organisation. Ils s'adaptent au système.
- La structure consultative. Elle matérialise un style de commandement au service de la recherche d'objectifs à atteindre. Ces derniers sont réalisés grâce à la formule du pouvoir délégué.
- La structure participative. Elle procède d'un style de commandement stimulant les relations de parité entre individus. Elle développe la participation et la négociation coopérante dans les groupes et les équipes.

Likert a aussi observé que les styles de commandement sont conçus à partir de trois variables : les variables causales restituant les objectifs personnels aux individus, leurs besoins ou leurs motivations ; les variables intermédiaires ayant trait aux comportements et aux attitudes réelles des individus, déterminés autant par l'éducation que par l'environnement interne et externe à l'organisation ; les variables finales relatives à la productivité et aux résultats obtenus par les individus.

Or, les différentes structures d'organisation ne font pas appel, à titre principal, aux mêmes variables d'action et de commandement. Par exemple, les structures autoritaires mobilisent, principalement, des styles de commandement fondés sur les variables causales. Les structures paternalistes et consultatives prennent appui sur un style de commandement articulé sur les variables intermédiaires. Enfin, les structures participatives utilisent les variables finales pour concevoir un style de commandement approprié.

- H. Maslow, de son côté, s'est intéressé à la dépendance des individus à leurs besoins. Ceux-ci sont ventilés à partir d'un critère de dématérialisation croissante des attentes individuelles. Il s'ensuit une représentation pyramidale des besoins. Le degré de satisfaction individuelle des différents besoins s'apparente alors à une quête d'ascension qui s'avère, selon les individus, plus ou moins réussie.

Schéma 2 La pyramide des besoins



H. Maslow, 1954.

Les besoins physiologiques sont ceux de nourriture, de vêtement, d'habitation, etc. Les besoins de sécurité concernent les régimes de prévoyance contre la maladie, la perte d'emploi. Ils concernent aussi tout ce qui a trait à la protection des biens et des personnes. Les besoins sociaux mettent en jeu les questions d'appartenance et d'acceptabilité que les relations aux autres entraînent. L'autorité, la responsabilité et l'exercice du pouvoir constituent les attentes relevant du besoin de reconnaissance. Enfin, la quête d'absolu, la réalisation de soi et le sentiment de plénitude participent du besoin d'accomplissement.

Les deux premiers niveaux correspondent à des besoins primaires. Les trois autres sont dits secondaires.

Schématiquement, tant qu'un niveau de besoin n'est pas correctement satisfait, l'individu ne visera pas la satisfaction du besoin placé immédiatement au-dessus. En conséquence, il devient impossible à une organisation de faire appel à une motivation fondée sur un besoin insatisfait.

- Herzberg, à la suite de H. Maslow, a proposé de distinguer deux catégories de besoins. La première catégorie regroupe les trois premiers niveaux de la pyramide. Bien que satisfaits, ils ne motivent pas les individus. Plus grave, insatisfaits, ils démotivent et créent des dysfonctionnements importants.

En fait la première catégorie d'attentes agrégeant les trois premiers niveaux de la pyramide de Maslow, recourent les besoins :

- de bonnes relations de travail ;
- de bonnes conditions de travail ;
- d'un bon climat de travail favorisé par le responsable hiérarchique ;
- d'une rémunération correcte et satisfaisante.

La seconde catégorie de besoins reprend les deux niveaux supérieurs de la pyramide. Elle constitue le creuset de la motivation active. Ces besoins correspondent à :

- un travail intéressant ;
- un travail qui constitue un défi, un enjeu à atteindre ;
- l'accomplissement de soi-même dans le travail ;
- une reconnaissance formelle et informelle par l'organisation ;
- un accroissement continu des responsabilités confiées.

- Les travaux prémonitoires de C. Argyris postulent que chaque individu détient un potentiel d'action insoupçonné. L'organisation se trouverait gagnante à lui aménager les conditions de son développement personnel. L'atmosphère de défiance et de rigidité des organisations industrielles et commerciales annihile les processus d'apprentissage des individus et des groupes. La rationalité économique des hiérarchies néglige les émotions et les sentiments. L'énergie et les capacités d'adaptation des individus sont donc bloquées. La décentralisation des contrôles devrait permettre le développement des capacités d'apprentissage correspondant aux transformations de l'environnement de l'organisation.

Les explications relatives aux motivations des hommes en situation de travail ont abouti à un regroupement des théories de la

motivation en théories dites du contenu et théories dites de processus. Les théories du contenu portent sur la teneur de la motivation. Les théories de processus cherchent à déterminer ce qui peut créer ou susciter la motivation (chaîne de causalité).

Le courant des relations humaines s'est efforcé de concevoir une panoplie de moyens causaux, de type stimulus → effet. Ces leviers d'action sont extrêmement pratiques. Toutefois, ils ne permettent pas de dépasser les problèmes liés aux tensions, aux conflits entre les individus et dans les groupes. Les études publiées tentent d'intégrer, d'une part, les variables personnelles, qu'elles soient sociologiques ou psychologiques et, d'autre part, les caractéristiques objectives de la situation de travail proprement dite. Nulle prédominance ne les distingue. Sur le terrain, le spécialiste en relations humaines est souvent débordé et doit recourir aux moyens classiques de coercition pour résoudre les mésententes collectives et individuelles.

Le courant des relations humaines s'est également intéressé à la nature du travail, en revenant sur les travaux de l'organisation scientifique, parcellisée et individuelle du travail. Les classifications des facteurs de motivations et de satisfaction conduisent naturellement à l'enrichissement individuel des tâches. Ce courant de pensée s'intéresse aussi à la motivation et à la satisfaction du salarié dans et par son activité professionnelle. Par rapport à la première approche des relations humaines (celle du climat dans l'entreprise) qui proposait d'intervenir sur les pourtours du poste de travail (avantages matériels et conditions de travail), l'enrichissement du travail s'attaque à la nature du travail. L'enrichissement consiste à modifier chaque tâche individuelle de sorte qu'elle puisse acquérir les caractéristiques suscitant la satisfaction.

Par exemple, à propos du facteur salaire, les conclusions des travaux d'Herzberg se situent à l'opposé des propositions de Taylor. Pour ce dernier, la motivation individuelle est purement financière. Dans l'enrichissement des tâches, la nature du travail est en soi

motivante et satisfaisante. Le salaire n'est pas le facteur unique de motivation. Il est même un facteur second. On peut donc se dispenser d'augmenter le salaire si le travail proposé est intéressant.

Sur un autre plan, l'élargissement des tâches consiste à augmenter le nombre d'activités élémentaires prescrites sur un poste de travail. Il s'agit, par adjonction de tâches, de modifier le contenu du poste, soit pour accroître la productivité, soit pour répondre à l'introduction d'une nouvelle technologie. La satisfaction est obtenue en sus.

Les deux approches de la théorie des organisations venant d'être rappelées ont en commun l'individualisation du travail et le rôle du spécialiste dans la définition et les modifications de l'organisation du travail. Elles constituent chacune un modèle d'organisation : les résultats obtenus sont réputés généralisables aux organisations.

Avec l'animation de groupes, on est passé d'un modèle de prescription à un modèle méthodologique. Le résultat de toute action que l'on voudrait prévisible n'est ni déterminé, ni déterminable à l'avance. Le modèle méthodologique préconisant une méthode d'action comporte un risque par rapport à l'objectif souhaité.

Le management et la contingence

Après la Seconde Guerre mondiale, les économies européennes, admiratives des gains de productivité réalisée aux États-Unis, ont découvert l'importance du marché. L'influence de l'environnement socio-économique sur la vie des organisations constitue le paradigme nouveau.

➤ Pour J. Woodward, la technologie est déterminante pour expliquer les formes organisationnelles. La production à l'unité, en petites séries ou sur devis, caractéristique de l'artisanat, réduit à outrance les lignes hiérarchiques et entraîne un contrôle faible de l'activité réalisée. La production industrielle de masse, en grande série, propre au fordisme, privilégie les économies d'échelle et réduit les coûts unitaires. Enfin, la production industrielle en continu, à base d'emploi posté (les 3 x 8), repose sur des lignes

hiérarchiques horizontales, caractéristiques du management par projet et par animation d'équipes.

- Lawrence et Lorsch, les initiateurs de la contingence, définissent une structure par la répartition de l'autorité, la formalisation des procédures, les critères de décision, la taille des unités et de ses éléments constitutifs. Les variables intervenant dans le choix de la structure sont l'environnement, la technologie, donc la complexité des produits, la stratégie et la taille de l'entreprise.

Appliquant cette grille d'analyse aux structures des organisations, on constate que les emplois sont dépendants de l'environnement de l'entreprise et de la plus ou moins grande complexité de ses produits ou services. Selon que l'environnement est stable ou dynamique, lorsque la technologie est simple ou complexe, les caractéristiques de l'organisation interne sont soit :

- la standardisation des procédés de travail ;
- la standardisation des qualifications ;
- la supervision directe des opérations ;
- l'ajustement mutuel des entités composant l'organisation.

Tableau 3
La contingence des emplois

		lorsque <u>l'environnement</u> est :	
		stable	dynamique
lorsque la <u>technologie</u> utilisée est :	simple	alors l'organisation interne est centralisée et "bureaucratique" (= standardisation des procédés de travail).	alors l'organisation interne est centralisée et organique (= supervision directe des opérations).
	complexe	alors l'organisation interne est décentralisée et "bureaucratique" (= standardisation des qualifications)	alors l'organisation interne est décentralisée et organique (= ajustement mutuel des entités entre elles).

Tiré de P. Lawrence et J. Lorsch, 1967.

Les caractéristiques de l'organisation ont donc des effets directs sur la conception des emplois individuels.

Pour Simon et March, la théorie de la rationalité limitée est fondée sur un rapport contribution/rétribution. Les éléments subjectifs de la situation de travail y sont appréhendés comme constituant des composantes de la rétribution des acteurs. Plus précisément, la compréhension des évolutions des marchés et des techniques souligne la nécessité de contrôler l'évolution de la masse salariale. Par exemple, les systèmes de classifications ou d'évaluation des postes (*Job Evaluation*) visent à mesurer la valeur d'un emploi par un nombre de points, afin de déterminer aussi rationnellement que possible le niveau relatif de rémunération qu'il convient d'affecter à cet emploi.

- Burns et Stalker différencient les structures selon leurs caractéristiques principales, à savoir le degré de flexibilité imposé par l'environnement : structures mécanistes et organiques. Ils sont partis d'une observation des organisations considérée selon que l'environnement est stable ou dynamique.
- Morgan se place sur un autre registre paradigmatique. Il apprécie l'organisation selon sa réalité (problème d'ontologie), sa véracité (dimension épistémologique), son caractère volontaire ou non (existentialité) et son objectivité méthodologique au travers du prisme métaphorique.

Sa découverte principale tient dans l'affirmation suivante : une saine gestion est un processus de pensée, d'analyse et d'action qui se réalise en accéléré. Il s'agit donc de saisir la réalité du monde existant par des images, des analogies, c'est-à-dire des comparaisons et des métaphores. Ceci n'est pas sans rappeler la controverse soulevée par Platon et Aristote sur l'importance relative des apparences et de la réalité expliquant le monde observée (cf. l'allégorie de la caverne).

Dès lors que la réalité, pour des raisons évidentes de facilité et

de rapidité, nécessite d'être appréhendée par des métaphores, la compréhension suppose une connaissance de la signification précise des allégories censées reproduire la réalité. Ici, la littérature théorique est bien utile pour comprendre la signification des métaphores utilisées fréquemment en gestion des entreprises.

Le management des entreprises, mais aussi la gestion des hommes consiste donc à mettre en pratique la théorie. Toute entreprise est censée être représentée, à titre principal, par l'une des huit métaphores consignées au tableau 4 :

Tableau 4
Représentation métaphorique des organisations

Métaphores dérégulatrices de l'ordre établi 7 - L'organisation vue comme une prison psychique. 8 - L'organisation vue comme instrument de domination.	
Métaphores fondées sur la conception subjective des organisations 5 - L'organisation vue comme un organisme vivant. 6 - L'organisation vue comme un cerveau.	Métaphores fondées sur la conception objective des organisations 1 - L'organisation vue comme une machine. 2 - L'organisation vue comme un système de flux autoproduteur et de transformation.
Métaphores régulatrices du fonctionnement des organisations 3 - L'organisation vue comme une culture. 4 - L'organisation vue comme un système politique.	

À partir de Morgan, 1989.

Pour faciliter l'interprétation des huit principales conceptions métaphoriques de Morgan, il serait possible de les placer dans un tableau à deux axes. Le premier, de bas en haut, renverrait à l'ordre-régulation opposé au désordre-dérégulation-mouvement. Le deuxième axe, de droite à gauche, marquerait l'opposition objet-sujet. Le regard porté sur l'organisation est alors focalisé sur les éléments positifs des problèmes à résoudre ou bien sur la prise en

considération des personnes appréciées comme sujets agissants, dont les actions sont difficiles à prévoir et à contrôler.

Les images organisationnelles de Morgan sont au nombre de huit. Les quatre premières métaphores sont celles que la littérature relative aux organisations industrielles et commerciales développe le plus. Elles sont dites fonctionnalistes dans la mesure où elles correspondent à des caractéristiques d'objectivation et de régulation. Elles sont fondées sur une conception objective et plus ou moins régulatrice des organisations dont l'origine est construite sur une ou des intuitions validées par l'expérimentation.

- 1 — L'organisation est appréhendée comme une machine. Son fonctionnement, pensé et ordonné, est organisé selon des principes mécanistes réalistes.
- 2 — L'organisation est vue, ici, comme un système de flux auto-producteur et autotransformateur, tout à fait mystérieux quant à son fonctionnement interne.
- 3 — L'organisation est une structure dépendante de la culture qui l'explique. Le fonctionnement organisationnel y est donc moral et éthique.
- 4 — L'organisation, constituée d'intérêts divergents d'acteurs, permet l'établissement de relations interpersonnelles de type politique. Le fonctionnement organisationnel est dans ce cas conflictuel et polémique, en perpétuelle négociation.

Les deux métaphores suivantes sont fondées sur une conception subjective des organisations. Ces dernières sont comparées à des sujets vivants dans leurs dimensions biologiques et holographiques.

- 5 — L'organisation vue comme un organisme vivant, au sens biologique, naît, se développe, se fond dans une autre organisation et meurt (cf. le darwinisme). Le fonctionnement organisationnel, notamment dans ses évolutions et transformations, est changeant, étonnant, parfois fantastique.

6 — L'organisation, perçue comme un cerveau, est considérée pouvoir fonctionner indépendamment tant dans sa globalité que dans ses parties. Les parties, représentatives de l'ensemble, comportent la totalité des attributs et des compétences. Le fonctionnement organisationnel et ses résultats, sont surprenants, inattendus, merveilleux, voire féériques tant ils sont incompréhensibles de prime abord. Cette organisation implique une grande confiance accordée à ses membres.

Les deux dernières métaphores procèdent d'une conception dérégulatrice, destructrice, voire révolutionnaire. Elles s'appuient essentiellement sur les passions et les sentiments. L'idée directrice consiste à provoquer et contrôler ou bien à subir et limiter les changements sociaux.

7 — L'organisation perçue, par exemple, comme une prison psychique, cherche à isoler les perturbateurs en les plaçant dans certaines de ses parties rendues étanches. Il s'agit d'éliminer les relations entre individus ou groupes susceptibles d'apporter davantage d'inconvénients que d'éléments positifs pour l'organisation globale. Ces limitations d'action, pour ceux qui en sont les victimes, sont pénibles, frustrantes et tragiques.

8 — L'organisation, enfin, peut être appréhendée comme un instrument de domination des personnes. Il s'agit de régenter tant les structures que les salariés de l'organisation. Le fonctionnement organisationnel, notamment chez les dominants, est supposé leur apporter, à titre personnel, des satisfactions magnifiques (culture de l'ego), secrètes et personnelles. Chez les dominés, le fonctionnement organisationnel suscite et crée des sentiments de révolte ou d'anéantissement ou, à l'inverse, le syndrome de Stockholm.

Dans la dernière décennie du XX^e siècle, la littérature spécialisée a proposé d'autres façons d'expliquer le fonctionnement de l'organisation.

- L'école sociologique des conventions (Boltanski et Thévenot, 1993) regarde la société tout entière comme des mondes ou des cités qui s'interpénètrent. Les cités marchandes et industrielles participent aux échanges contractualisés et à la production performante des entreprises. Les légitimités de chacun de ces mondes sociaux les amènent à négocier des compromis conventionnels de telle sorte que la société puisse poursuivre son existence.
- Le concept de structuration (Giddens, 1984) reprend l'antagonisme classique des intérêts individuels et collectifs. Cet auteur propose de considérer cette opposition comme un élément structurant, le résultat consécutif à toute relation ou action. En ce sens, toute synthèse compromissive structure les éléments constitutifs : les connaissances, les comportements, la compétence.

Ces nouveaux apports éclairent les nouveaux défis de la fonction « personnel ». Ils seront repris dans la troisième partie de cet ouvrage.

En management, quelles que soient les conceptions de la GH, les propositions avancées par la littérature en matière d'organisation des entreprises invitent à emboîter la gestion des hommes dans les choix stratégiques. L'absence d'un tel traitement serait l'exclusion de la dimension GH des grands choix de politique générale.

LA STRATÉGIE DES ORGANISATIONS

La conception managériale de la rationalité limitée des buts et des comportements individuels (Simon et March, Boudon, Crozier) et donc aussi des organisations, met en lumière les propositions suivantes :

- le comportement individuel, rationnel au moment et dans les circonstances de la prise de décision, varie lors de l'action ;
- le conflit, omniprésent, inévitable, constitue aussi des situations d'échange ;
- les individus, dirigeants et dirigés, ont des objectifs manifestes et

- des objectifs personnels dits et non dits ;
- l'organisation et la discipline, bien qu'étant indispensables, constituent une contrainte parfois inacceptable, donc rejetée.

Cette conception est à l'origine du rôle de la fonction personnel dans la prise de décision de politique générale. Dans une époque passée, la fonction de gestion du personnel se bornait, conformément au tableau suivant, à mettre en œuvre les décisions de politique générale. C'étaient le couple produits-marchés et la combinaison finance-rentabilité qui déterminaient les choix stratégiques.

Tableau 5
La RH, conséquence des choix stratégiques

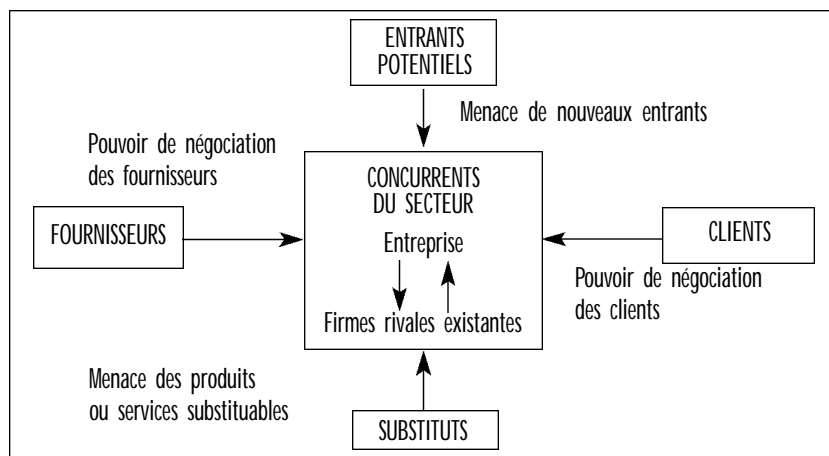
Produits-Marchés		Finance-Rentabilité
Choix stratégiques Planification stratégique		
Faisabilité technique		Faisabilité financière
Plans opérationnels	Mise en œuvre	Budgets prévisionnels
	Gestion des conséquences : notamment en matière de Ressources Humaines	

Dans ce modèle, les ressources humaines sont considérées comme la conséquence des choix organisationnels. Ces ressources ne sont pas appréciées comme une cause déterminant les choix stratégiques. L'analyse des organisations est ici plutôt financière: théorie de la firme ou théorie des droits de propriété. De même, la forme multidivisionnelle, propice à la coordination des activités et des échanges, est un moyen de réduire les coûts de transaction, c'est-à-dire le prix du face-à-face entre agents économiques.

Depuis une quinzaine d'années, la stratégie des entreprises privilégie la flexibilité externe. Préférer la flexibilité interne à la flexibilité externe suppose de dépasser le stade du raisonnement à court terme. La capitalisation des compétences suppléerait l'ajustement immédiat des effectifs. La question de la gestion des emplois revient alors sur le devant de la scène. De nouveaux objectifs sont assignés à l'entreprise. Elle ne peut se contenter de produire. Elle doit s'adapter aux marchés.

Parmi les nombreux auteurs qui ont analysé les stratégies des organisations, le modèle d'Évaluation des Menaces, Opportunités, Forces et Faiblesses de l'organisation (EMOFF) et les travaux de Porter occupent une place centrale. Cet auteur a proposé un traitement complet de la question. Le marché n'est pas seulement constitué des clients finaux des produits ou services de l'entreprise. L'environnement concurrentiel comprend aussi les fournisseurs, les entreprises susceptibles d'entrer dans le secteur d'activité et celles capables d'imaginer de nouveaux produits pouvant se substituer à ceux de l'entreprise.

Figure 6
Les cinq forces de la concurrence

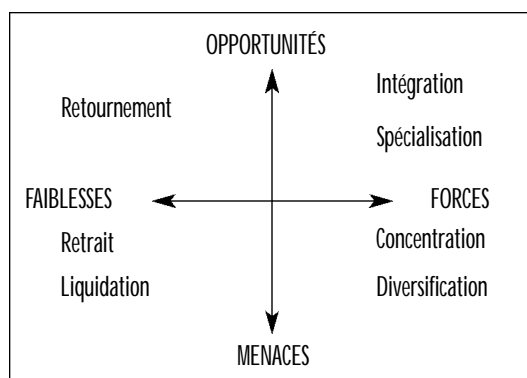


D'après M. Porter, 1982.

L'entreprise doit pouvoir anticiper des décisions en conciliant planification et opportunisme. Elle doit être apte à réagir aux modifications de l'environnement pour assurer le maintien des objectifs fondamentaux. Pour ce faire, la flexibilité des ressources humaines est un principe directeur.

Le modèle « EMOFF » (SWOT en anglais pour *Strengths, Weakness, Opportunities, Threads*) positionne l'entreprise dans son environnement en tenant compte des forces et faiblesses de l'organisation. Le diagnostic stratégique obtenu tient compte des opportunités et des risques émanant de l'environnement et intègre les forces et les faiblesses de l'organisation en appréciant la valeur de ses ressources financières, technologiques et humaines. Ce modèle permet d'identifier certaines manœuvres et croissances possibles.

Figure 7
Environnement concurrentiel (EMOFF)



D'après H. Wehrich, 1982.

En gestion, la stratégie peut être définie comme une modélisation de l'image approximative du futur de l'organisation (P. Louart, 1991). Une stratégie clairement définie fournit un guide précieux pour élaborer les outils de compétitivité de l'entreprise. Ces outils nécessitent de plus en plus l'utilisation de moyens, notamment informatiques, pour pouvoir opérer le contrôle des réalisations et les simulations des projections.

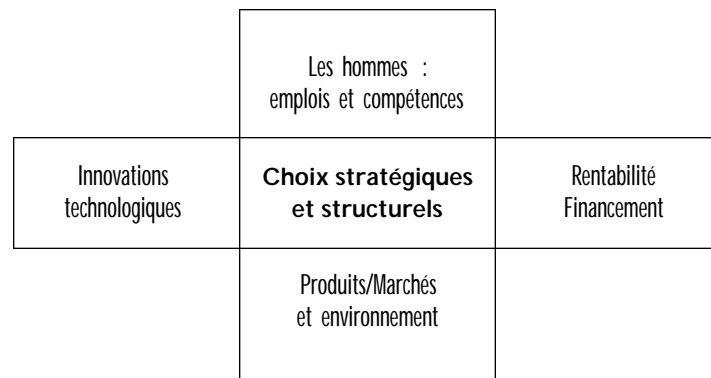
Or, il est évident que les ressources humaines constituent un des moyens de production. À égalité avec les couples produits-marchés et finance-rentabilité, elles deviennent un des paramètres de conception de la stratégie et engendrent des effets et des résultats. Le modèle correct qui intègre la GH comme acteur stratégique de l'organisation figure au tableau 8.

Tableau 8
La GH intégrée à la stratégie

Produits-Marchés	Gestion des Hommes	Finance-Rentabilité
Choix stratégiques Recherche de cohérence entre ces trois variables		
Faisabilité technique	Faisabilité sociale	Faisabilité financière
	Mise en œuvre	
Plans opérationnels	Plans prévisionnels pour le personnel	Budgets prévisionnels
Gestion technique	GH réalisée par les intéressés et les cadres : management participatif négociation, formation, etc.	Gestion financière

L'un des objectifs fondamentaux du service de gestion des ressources humaines est de contribuer à développer l'aptitude de l'entreprise à élaborer des choix stratégiques. Le tableau 9 montre que la GH participe à égalité, avec les trois autres variables, à la conception et au contrôle de l'évolution des choix stratégiques et structurels de l'organisation.

Tableau 9
Les quatre éléments de la stratégie



LES STRUCTURES DE L'ORGANISATION

L'efficacité d'une organisation est liée, parmi d'autres éléments, à sa capacité de choisir les structures internes adéquates. La structure d'organisation peut être conçue à partir d'une logique de différenciation ou bien d'intégration.

La différenciation s'exprime par :

- la nature des objectifs quantitatifs ou qualitatifs ;
- l'horizon temporel, à court, moyen ou long terme ;
- l'attention que les individus portent à leur tâche, aux relations aux autres ou au formalisme hiérarchique de la structure.

L'intégration se constate par l'existence d'hommes de liaison (fonctionnels), de groupes d'intégration et de processus de liaisons et de communications.

Ceci signifie que pour constituer le ciment de l'unité organisationnelle on tend à s'appuyer soit sur des éléments ou des personnes qui sont par nature différents mais dont on espère qu'ils sont complémentaires, soit sur des éléments comparables voire identiques qui assurent une multiplication espérée des résultats.

Les effets pervers de l'une ou de l'autre logique, à tendance auto-amplificatrice, sont bien connus: les hommes brident leurs capacités multiples et complexes au bénéfice de comportements routiniers. Ceci constitue un gaspillage pour le moins paradoxal à une époque où s'amplifie l'investissement éducatif dont les entreprises ont besoin; personnels plus qualifiés, polyvalents, mobilisables pour des tâches attractives.

Dysfonctionnements des structures, élévation des coûts de production, baisse de la qualité, négligence de la clientèle, sont les conséquences de cette dérive.

Tout glissement vers des structures mécanistes intégrées s'accompagne d'une coordination interne des échanges propres à comprimer les coûts de transaction mais aussi à provoquer une montée des contrôles.

De ce fait, les formules participatives pouvant être retenues par les dirigeants des entreprises sont des stratégies soit de dissuasion, soit d'adhésion, soit de partage. La dissuasion est une forme de collaboration dans la mesure où les partenaires indiquent qu'ils évitent des attitudes offensives. L'adhésion suppose que les partenaires fondent leurs actions sur une culture d'entreprise: le formalisme, coûteux et complexe, est remplacé par une reconnaissance des valeurs culturelles implicites. Enfin, le partage est compris ici comme étant, au-delà du partage des résultats, celui des décisions de direction. Dans ce domaine, le planificateur, s'il n'est pas attentif, s'il n'est pas à l'écoute des véritables décideurs, risque de connaître de sérieux déboires.

De son côté, H. Mintzberg (1990) considère qu'une structure se définit selon les choix préalables relatifs:

- à la répartition de l'autorité;
- à la formalisation des procédures;
- aux critères de décision;
- à la taille ou aux éléments constitutifs des unités.

Selon que l'une ou l'autre des parties est développée, l'auteur propose la typologie structurelle suivante :

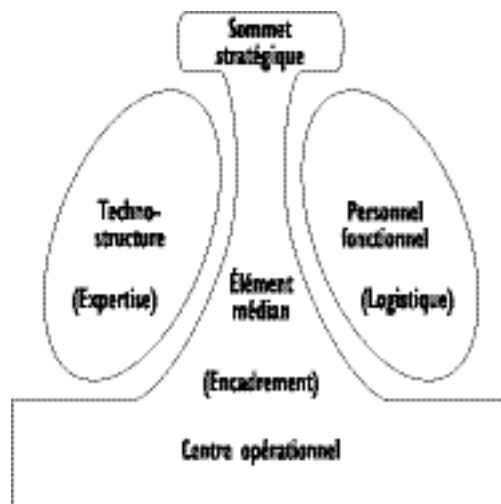
- la structure simple engendre un jugement sur l'action et les hommes au coup par coup, de façon subjective et informelle. Le chef occupe une place centrale et a pleine autorité sur les subordonnés ;
- la structure mécaniste met l'accent sur la notion de poste. Les postes sont décrits, pesés et classés. Les performances sont mesurées par rapport à des standards parfaitement étalonnés ;
- la structure professionnelle s'appuie sur des connaissances et une expertise contrôlées par des diplômes. Les réseaux d'anciens (de l'entreprise ou d'écoles) assurent la cooptation et les privilèges « grade-ancienneté » ;
- la structure divisionnelle met en avant des dispositifs d'appréciation fondés sur des objectifs. Les qualités premières sont ici la capacité à résoudre les problèmes complexes, l'esprit de synthèse et le potentiel des cadres généralistes ;
- la structure amplificatrice *ad hoc* insiste sur les compétences, notamment organisationnelles. Les réseaux d'acteurs permettent le regroupement par fonction et la réalisation de projets collectifs simultanés, dans le cadre d'une structure matricielle. Ces réseaux méritent l'attention des responsables de la G.H. Car le mécanisme principal de coordination, l'ajustement mutuel, favorise les échanges latéraux entre les différentes équipes et privilégie donc la communication horizontale.

En définissant l'adhocratie, l'auteur veut rendre compte d'un type d'entreprise capable de s'adapter aux contingences. Il s'agit de pouvoir s'organiser dans un environnement incertain et complexe.

Par l'analyse des contraintes concurrentielles (les 5 forces de Porter) et la mise en place d'une combinaison des moyens de production, H. Mintzberg constate que les organisations développent leurs composantes de manière différenciée. L'une sous-traite la technostructure, c'est-à-dire les études et analyses effectuées dans

le cadre du projet. L'autre impartira la logistique, les services annexes et une partie de la gestion ou de l'administration du personnel. L'autre confiera la production à une filiale ou à des unités externalisées. L'autre enfin, peut se réduire à la seule partie d'une ingénierie de conception confiée habituellement aux éléments médians, à l'encadrement. Selon les cas d'espèces et les structures définies plus haut, la GH participe de ces choix qui sont l'expression d'une stratégie délibérée ou contrainte.

Figure 10
Les composantes fondamentales de l'organisation



Source: H. Mintzberg, 1986.

Dans le cadre de « l'organisation en trèfle », C. Handy ventile les salariés d'entreprise en trois groupes: ceux à temps plein, les temporaires et les personnes travaillant dans les sociétés de sous-traitance. J-C. Castagnos (1994) va plus loin lorsqu'il décrit l'entreprise virtuelle, véritable désagrégation des fonctions productives et, donc, des emplois.

Dans son « organisation à deux faces », A. Toffler appareille l'entreprise de structures et de hiérarchie classiques en période d'expansion et il la dote de petites équipes en période de crise. Cette dernière organisation permet à l'entreprise une adaptation immédiate aux marchés fluctuants.

D'autres auteurs considèrent que, selon les objectifs définis par l'organisation, plusieurs variables, fréquemment citées, interviennent dans le choix d'une structure interne des organisations :

- la stratégie retenue,
- la technologie utilisée, donc la complexité des produits fabriqués,
- l'environnement tel qu'il est pour l'organisation,
- la taille de l'organisation.

Certains ajoutent aux variables explicatives la culture de l'organisation telle qu'elle a pu être construite et les habitudes nationales.

Laquelle de ces variables intervient en priorité pour le choix de la structure ? Nous avançons l'idée que la variable, parmi toutes les variables citées, déterminant en priorité la structure de l'organisation, est celle qui constitue la première contrainte rencontrée lors de la mise en œuvre de la structure souhaitée. Le choix d'une structure dépend donc de la première variable contraignante rencontrée. Ce choix est une décision acceptée parce que satisfaisante. Il ne s'agit pas d'un choix optimal.

Des développements relativement récents de la théorie des organisations soutiennent la thèse d'un principe cybernétique complexe de la variété requise nécessaire pour les structures internes (Marmuse, 1993). Cette variété requise suppose que des structures flexibles et des ressources disponibles dans l'entreprise sont, en qualité et en nombre, supérieures aux besoins exprimés par le marché. Par exemple, la redondance de fonctions est un moyen de préserver une capacité d'auto organisation dans un contexte turbulent requérant une flexibilité forte. Ce peut être le cas lorsque les données nouvelles poussent à une transformation des mentalités et, ce faisant, des qualifications professionnelles.

Rappelons que la théorie micro-économique de la rationalité limitée est à l'origine de l'approche systémique appliquée à l'entreprise. Cette dernière, à son tour, est à l'origine des attentions qui ont été portées à la veille sociale et à la conception des systèmes d'information sociale dans les entreprises.